

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



Identificación y descripción de las razones de la no sostenibilidad de la asociatividad desde un estudio de un Proyecto de Desarrollo Rural en cinco distritos de la región de Cusco, desde el 2015 al 2019

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en
Gestión Social presentada por:

CAVERO CHÁVEZ, Paola Solange
SEDANO BARRETO, Linda Stephanie

Asesoradas por: Mgtr. Julio Hernán Gamero Requena

Lima, julio de 2020

La tesis

Identificación y descripción de las razones de la no sostenibilidad de la asociatividad desde un estudio de un Proyecto de Desarrollo Rural en cinco distritos de la región de Cusco, desde el 2015 al 2019

ha sido aprobada por:

Mgtr. Juan Martín Beaumont Frañowsky
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Julio Hernán Gamero Requena
[Asesor Jurado]

Mgtr. Hugo Carlos Wiener Fresco
[Tercer Jurado]

A Dios, por su gracia, fidelidad y guía en cada uno de mis días. A mi madre, por su valiosa enseñanza. A mi padre, por su apoyo incondicional. A mi hermosa familia, por ser inspiración y ejemplo. A mis amigos incondicionales, por su motivación con actos y palabras. Nada de esto hubiera sido posible sin ustedes, mis amados.

Linda Sedano

A ustedes, padres míos: Su perseverancia y superación son mi motivación y, sus valores en mí inculcados, la brújula que llevo a todos lados, la guía de mis pasos para superar desafíos con convicción. A ti, querida hermana: Tu albedrío y determinación para avanzar son trazos de inspiración para no caer y luchar. A mis sobrinas amadas: Son calidez desde la inocencia de la niñez, y alegría, que ilumina mi corazón día a día. Por esta bendición Hoy, en tu día, te doy gracias, Virgen María.

Paola Caverio

Esta tesis cierra una etapa con situaciones adversas que, con esfuerzo y dedicación, de ser desafíos se convirtieron en aquellos logros que, ahora, nos conducen a la consecución de uno de nuestros objetivos.

Agradecemos a Dios por bendecirnos con esta dicha y guiarnos en este camino, por ponernos en el momento preciso a las personas idóneas que nos dejan aprendizajes y con quienes conseguimos cumplir nuestras metas.

A nuestro asesor y profesor Julio Gamero, por guiarnos en este proceso y brindarnos valiosos aportes desde la gestión social.

Nuestra gratitud con los floricultores, por permitirnos conocerlos y su disposición a compartirnos sus inigualables experiencias.

Al equipo del proyecto: Coordinador, articulador y gerente, por compartir sus reflexiones de la experiencia, elementos que guiaron nuestros resultados.

A los especialistas, representantes de la academia, del tercer sector y del Estado, por su disposición a compartirnos sus perspectivas.

A nuestros queridos docentes, por sus valiosas enseñanzas e impulso para contribuir con el desarrollo de nuestro hermoso Perú.

A nuestra universidad, por propiciar la reflexión, generando más conocimientos, y fomentando valores que ponemos al servicio de nuestra sociedad.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. Tema.....	3
2. Justificación	3
3. Problema.....	6
4. Preguntas de investigación	6
4.1. Pregunta principal.....	6
4.2. Preguntas secundarias	7
5. Objetivos de investigación.....	7
5.1. Objetivo general	7
5.2. Objetivos específicos	7
6. Viabilidad	8
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	11
1. Capital Social.....	11
1.1. Teoría de Agente-Principal como Falla del Capital Social	12
2. Asociatividad	13
2.1. Sostenibilidad de la Asociatividad.....	17
3. Competitividad.....	18
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	23
1. Sector Floricultura.....	23
1.1. La Floricultura en el Mundo.....	23
1.2. La Floricultura en el Perú.....	30
1.3. La Floricultura en Cusco.....	35
2. Modelos Asociativos en el Perú y Constitución Jurídica de las Redes Empresariales	43
2.1. Modelos Asociativos en el Perú	44
2.2. Constitución Jurídica de las Redes Empresariales.....	48

3.	Intervención del Tercer Sector en la Floricultura.....	50
3.1.	Organismo Multilateral en la Floricultura.....	50
3.2.	La Cooperación Internacional en la floricultura de Cusco.....	50
3.3.	Organismos No Gubernamentales	51
4.	Intervención del Estado Peruano en la Floricultura	54
4.1.	Nivel Nacional.....	54
4.2.	Nivel Regional.....	60
4.3.	Nivel Local.....	63
4.4.	Fallas de Estado.....	64
5.	Aproximación descriptiva del territorio del área intervenida por el Proyecto de Desarrollo Rural.....	64
5.1.	Caracterización territorial	64
6.	EL PROYECTO: Proyecto de Desarrollo Rural.....	76
6.1.	Información General del Proyecto.....	77
6.2.	Descripción del proyecto	77
	CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	79
1.	Alcance de la Investigación.....	79
2.	Enfoque de la investigación.....	79
3.	Diseño de la investigación.....	79
4.	Técnicas de recojo de información.....	79
4.1.	Entrevistas Semi Estructurada.....	80
4.2.	Encuestas.....	81
4.3.	Observaciones	82
5.	Marco Muestral.....	82
6.	Caracterización de los productores miembros de las redes empresariales del Proyecto de Desarrollo Rural	82
6.1.	Edad de los floricultores	82

6.2.	Tamaño de las familias	83
6.3.	Nivel educativo.....	84
6.4.	Vivienda.....	85
6.5.	Conformación de las Redes Empresariales del Proyecto de Desarrollo Rural	85
6.6.	Pertenencia a organizaciones sociales	86
6.7.	Distancia entre las áreas de cultivo y las carreteras y ciudades capitales.	87
6.8.	Área de cultivo	90
6.9.	Otros cultivos	95
6.10.	Ganadería	99
6.11.	Cultivo de rosas antes del Proyecto de Desarrollo Rural	100
6.12.	Variación de extensión del área de cultivo de rosas y transformación de tecnología (cultivo bajo invernadero) al término del proyecto	102
6.13.	Cultivo de rosas bajo invernadero a octubre del 2019	108
6.14.	Cercanía de los invernaderos a las viviendas de los productores del estudio.....	111
6.15.	Sistema de riego.....	111
6.16.	Mano de Obra.....	112
6.17.	Migración temporal.....	117
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS		118
1.	Razones internas de la no sostenibilidad de la asociatividad.....	123
1.1.	Limitaciones Organizacionales y de Gestión	123
1.2.	Madurez de las redes empresariales.....	138
2.	Razones externas de la no sostenibilidad de la asociatividad	139
2.1.	Limitaciones contextuales	139
2.2.	Limitaciones tributarias	146
2.3.	Limitaciones en el proyecto	148
CONCLUSIONES		150
RECOMENDACIONES		153

REFERENCIAS	157
ANEXO A: Cuadro resumen de la investigación	164
ANEXO B: Guías de Entrevista, Guías de Observación y Cuestionario	168
ANEXO C: Registro Fotográfico del Trabajo de Campo	215

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Análisis FODA del Sector Floricultura en Perú y Cusco	41
Tabla 2: Características comerciales de las diferentes modalidades de corporaciones	44
Tabla 3: Características comerciales de las modalidades asociativas	45
Tabla 4: Ventajas y desventajas de las diferentes modalidades	46
Tabla 5: Provincias, superficie y población por región natural	65
Tabla 6: Comunidades campesinas	66
Tabla 7: Comunidades del distrito de Quiquijana.....	69
Tabla 8: Anexos del distrito de Quiquijana	69
Tabla 9: Uso actual de suelos en Quiquijana.....	69
Tabla 10: Distribución espacial de tierra en Antisuyo, Pampaquehuan y Huaraypata	70
Tabla 11: Información poblacional de los distritos en estudio, según el censo 2017	74
Tabla 12: Información sobre el nivel educativo en los distritos en estudio, según el censo 2017.....	75
Tabla 13: Información sobre el nivel de alfabetismo en los distritos en estudio, según el censo 2017	75
Tabla 14: Actores entrevistados.....	80
Tabla 15: Tamaño de las familias	83
Tabla 16: Lenguas habladas en las comunidades	85
Tabla 17: Conformación de las redes del Proyecto de Desarrollo Rural	86
Tabla 18: Cercanía de la Comunidad a la Carretera Principal.....	87
Tabla 19: Distancia hacia las Ciudades Capitales.....	87
Tabla 20: Tiempo desde las comunidades de zona de altura hacia las Ciudades Capitales	88
Tabla 21: Tiempo desde las comunidades de zona de valle Urubamba hacia las Ciudades Capitales	89
Tabla 22: Tiempo desde las comunidades de zona de Quiquijana hacia las Ciudades Capitales	90
Tabla 23: Variación del Área de Cultivo por productor.....	91

Tabla 24: Área de Cultivo según representatividad de tipo de cultivo en el 2019.....	93
Tabla 25: Área de Cultivo de flores según representatividad de tipo de cultivo	94
Tabla 26: Precio de la rosa en Cusco	98
Tabla 27: Cultivo de rosas antes del Proyecto de Desarrollo Rural.....	101
Tabla 28: Variación de área de cultivo de rosas (2013-2015) en zona de altura	102
Tabla 29: Variación de área de cultivo de rosas bajo invernadero (2013-2015) en zona de altura.....	103
Tabla 30: Variación de área de cultivo de rosas bajo invernadero (2013-2015) en zona de valle.....	105
Tabla 31: Variación de área de cultivo de rosas (2013-2015) en zona de Quiquijana	106
Tabla 32: Variación de área de cultivo de rosas bajo invernadero (2013-2015) en zona de Quiquijana	107
Tabla 33: Porcentaje de cultivo de rosas en invernadero en zona de altura a octubre 2019.....	109
Tabla 34: Porcentaje de cultivo de rosas en invernadero en zona de valle Urubamba a octubre 2019	109
Tabla 35: Porcentaje de cultivo de rosas en invernadero a octubre 2019 en zona de Quiquijana a octubre 2019	110
Tabla 36: Tipo de sistema de riego en la zona de altura	111
Tabla 37: Tipo de sistema de riego en la zona de valle.....	111
Tabla 38: Tipo de sistema de riego en la zona de Quiquijana	112
Tabla 39: Contrato de mano de obra a tiempo completo y para actividades puntuales en la zona de altura.....	112
Tabla 40: Mano de obra para cultivo de flores en zona de altura	113
Tabla 41: Mano de obra para actividades puntuales en el cultivo de rosas en zona de altura (Composición por género).....	113
Tabla 42: Contratos de mano de obra a tiempo completo y para actividades puntuales en la zona de valle	114
Tabla 43: Mano de obra para el cultivo de rosas en zona de valle	115

Tabla 44: Mano de obra para actividades puntuales en el cultivo de rosas en zona de valle (Composición por género).....	115
Tabla 45: Contratos de mano de obra a tiempo completo y para actividades puntuales en la zona de Quiquijana.....	115
Tabla 46: Mano de obra para el cultivo de rosas en zona de Quiquijana	116
Tabla 47: Mano de obra para actividades puntuales en el cultivo de rosas en zona de Quiquijana (Composición por género).....	116
Tabla 48: Análisis FODA del productor beneficiario del Proyecto de Desarrollo Rural	123

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Objetivos de la asociatividad	15
Figura 2: Perfil del sector privado en el Perú	43
Figura 3: Política de Desarrollo Agrario	54
Figura 4: Política Nacional Agraria	56
Figura 5: Los tres aspectos involucrados en el Plan Nacional de Desarrollo de Flores	60
Figura 6: Criterios de Evaluación para la priorización de la cadena	62
Figura 7: Mapa de la región de Cusco	73
Figura 8: Información de la Población quechua hablante de los distritos en estudio según el censo 2017	75
Figura 9: Carretera Cusco – Pisac – Calca - Urubamba.....	88
Figura 10: Carretera Cusco – Quiquijana.....	89
Figura 11: Variación del área de cultivo (2013 – 2015 – 2019) en la zona de altura	91
Figura 12: Variación del área de cultivo (2013 – 2015 – 2019) en la zona de Valle Urubamba.....	92
Figura 13: Variación del área de cultivo (2013 – 2015 – 2019) en la zona de Quiquijana	93
Figura 14: Representatividad de las modalidades de cultivo de flores	95
Figura 15: Representatividad de cultivo en el 2019.....	96
Figura 16: Producción de Flores y otros cultivos en el año 2019	97
Figura 17: Variación del Precio de la rosa en Cusco	98
Figura 18: Variación del área de cultivo de rosas en zonas de altura (m2)	102
Figura 19: Variación del área de cultivo de rosas bajo invernadero en zona de altura (m2)	103
Figura 20: Variación del área de cultivo de rosas en zona del valle (m2).....	104
Figura 21: Variación de área de cultivo de rosas (2013-2015) en zona de valle	104
Figura 22: Variación del área de cultivo de rosas bajo invernadero en zona del valle (m2)	105
Figura 23: Variación del área de cultivo de rosas en la zona de Quiquijana (m2).....	106
Figura 24: Variación del área de cultivo de rosas bajo invernadero en zona de Quiquijana (m2).....	107

Figura 25: Variación de porcentaje de área de cultivo de rosas bajo invernadero en la zona de altura	108
Figura 26: Variación del porcentaje de área de cultivo de rosas bajo invernadero en la zona de valle.....	109
Figura 27: Variación de porcentaje de área de cultivo de rosas bajo invernadero en la zona de Quiquijana	110

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene por objetivo identificar y describir las posibles razones por las cuales no fue sostenible la asociatividad alcanzada en un proyecto de desarrollo rural, en las redes empresariales pertenecientes a los cinco distritos intervenidos en la región de Cusco, luego de cuatro años del término de proyecto. Se identificaron trece (13) razones distinguiéndose seis que se pueden considerar internas y siete externas a las redes. Las razones internas fueron la ausencia de liderazgo, la gobernanza, las capacidades de organización y gestión, los niveles de confianza, el relacionamiento con los actores y la madurez de las redes. Entre las razones externas que desfavorecieron la sostenibilidad de la asociatividad, se consideró la exacerbación del individualismo promovida en la actualidad, la escasa difusión y acceso a información sobre las ventajas y oportunidades de la asociatividad, la carga tributaria adicional por conformación de una asociación, la distancia geográfica y recursos económicos, la percepción negativa de la SUNAT, la instrumentalización del esquema asociativo y el corto periodo de intervención del proyecto dado los recursos limitados en el mismo

Dada las características actuales de la floricultura en nuestro país, la asociatividad continúa siendo una alternativa para aprovechar oportunidades y enfrentar situaciones económicas nacionales e internacionales adversas, por lo que es relevante destinar mayor atención al estudio sobre la sostenibilidad de esta.

Dicho estudio evidenció las razones de la no sostenibilidad en la asociatividad de las redes empresariales promovidas por el Proyecto de Desarrollo Rural.

INTRODUCCIÓN

El cultivo de rosas de manera tecnificada se ha constituido en una fuente alterna de ingresos que ha permitido a los pequeños productores incrementarlos. Si bien, el mismo no exige extensas áreas de terreno para ser rentable en la medida que su desarrollo se realice con el acompañamiento del agricultor, tanto en el manejo técnico como en el control adecuado y cercano de la infraestructura, equipos y calidad del cultivo; el desarrollo sostenible de esta actividad con la finalidad de ingresar al mercado internacional como también para consolidarse en aquellos mercados de nivel nacional enfrenta un gran problema: la existencia del minifundio. Esta característica muy presente en nuestra floricultura tiene como implicancia restar competitividad a los pequeños productores de flores quienes, sin poder de negociación frente a proveedores e intermediarios, enfrentan mayores costos de producción y reciben un precio bajo por sus productos, además de tener una producción no estandarizada en bajos volúmenes que permitan acceder a otros mercados.

En la región de Cusco, en los distritos de Cusco, Calca, Taray, Yucay y Quiquijana, se ha desarrollado fuertemente la actividad florícola en los últimos cuatro años.

Esto se dio, en parte, a lo expuesto a continuación: Entre los años 2005 y 2011, un Programa de Desarrollo Rural, ejecutado por una Entidad de Cooperación Internacional, promovió la actividad florícola en favor de las familias agricultoras de esos distritos de Cusco. Posteriormente, se dio la intervención de la ONG IMAGEN en aspectos técnicos. Luego, en el 2013, la Entidad de Cooperación Internacional inicia el Proyecto de Desarrollo Rural con el apoyo financiero de Perú Opportunity Fund en respuesta al debilitamiento de las redes a nivel productivo, organizativo y comercial (lo cual las hacía menos competitivas) y en busca de asegurar la sostenibilidad de los negocios a favor de los floricultores, aplicando el enfoque de desarrollo de Sistema de Mercados, bajo la metodología de redes empresariales. Dicha intervención se llevó a cabo entre los años 2013 y 2015.

Este estudio se realiza cuatro años después de su implementación y busca identificar y describir las posibles razones de la no sostenibilidad de la asociatividad de las redes. Para ello, en el primer capítulo presentamos la problemática identificada y los consecuentes objetivos que se propone alcanzar en la presente investigación. En el segundo capítulo, se aborda los conceptos teóricos relevantes para el análisis de las razones por las cuales no fue sostenible el trabajo bajo un esquema asociativo: Capital Social, Asociatividad y Competitividad. En el tercer capítulo, se presenta el contexto de la actividad florícola a nivel internacional, nacional y de la región de Cusco, así también, exponemos las distintas intervenciones del Tercer Sector y el Estado en el desarrollo de la cadena de flores en Cusco y presentamos brevemente el Proyecto de Desarrollo

Rural En el cuarto capítulo, se presenta la metodología que guiará la presente investigación, explicando el alcance, enfoque y caracterización de la muestra; así como las técnicas de recojo de información. En el quinto capítulo, se realiza el análisis de resultados respecto a las razones internas y externas a las redes que dificultaron la sostenibilidad de la asociatividad en las mismas. Finalmente, a partir del análisis, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones sobre la problemática abordada en la presente investigación.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Tema

Identificación y descripción de las razones de la no sostenibilidad de la asociatividad desde un estudio del proyecto de desarrollo rural en cinco distritos de la región de Cusco, desde el 2015 al 2019.

2. Justificación

Hace más de 20 años se empezó la industria de las flores, al mismo tiempo que otras industrias de la agricultura moderna, pero, en el Perú, hasta la fecha no se cuenta con la suficiente inversión ni la logística adecuada en el sector de la floricultura, quedando así nuestro país relegado frente a otros países que, desde entonces, han venido trabajando esta industria y ahora figuran como los principales proveedores de flores de la región y a nivel mundial como lo son Ecuador y Colombia.

El Perú cuenta con el 10% de las especies de flora del planeta y alberga alrededor de 25000 especies diferentes en zonas de lomas costeras, sierra y selva alta gracias a sus 28 microclimas que promueven esta diversidad (Se busca fomentar la producción y formalización de la floricultura en el Perú, 2017). Posee 6 mil hectáreas de superficie cultivable para flores de las cuales solo se cultiva el 45%. El Perú exporta flores principalmente a EE. UU., Países Bajos, Canadá, Corea, Chile, Italia, el Reino Unido. Según la Gerencia de Agroexportaciones de la Asociación de Exportadores (ADEX), la exportación de flores frescas, follajes y plantas, entre enero y agosto del 2018 sumó 5 millones 546,000 dólares, monto superior en 4% respecto al mismo periodo del 2017, el cual fue de 5 millones 312,300 dólares (Ramos, 2018).

Sin embargo, Carmen Balarín de Iberico, actual Presidente de la Asociación Peruana de Arquitectura de Paisaje sostiene que nuestra industria de flores es una industria precaria, la cual antes del terrorismo estuvo bastante desarrollada, pero que fue dejada de lado para priorizar otras. Si bien la industria ha ido creciendo, no lo ha hecho con la velocidad de otras, a pesar de tener las condiciones naturales a su favor. Este lento crecimiento obedecería al poco desarrollo de otras condiciones como falta de legislación de agua y tierra, áreas de producción alejadas de la costa (puertos, aeropuertos) falta de caminos y carreteras de acceso a las áreas de producción, inexistente cadena de frío, falta de inversiones, nula investigación y desarrollo, falta de infraestructura adecuada para comercializar el producto, además de escaso interés por parte de la política pública (Rojas, 2017).

Con el objetivo de mostrar esta riqueza y promover la floricultura en el Perú, hace 7 años el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) se ha embarcado en la promoción y fomento

de la investigación, del desarrollo de cultivos ornamentales y, de la producción y formalización del sector. El MINAGRI junto con la Asociación Peruana de Arquitectura del Paisaje y la Municipalidad de Miraflores ha venido realizando la Feria Internacional de las Flores, Plantas y Paisaje – Perú Flora, con la finalidad de consolidar la floricultura y la horticultura ornamental del Perú. No obstante, en dichas ferias se estaría contando principalmente con la presencia de productores, vendedores y revendedores de orquídeas, así como dueños de viveros, quedando relegados los productores de otras flores, como señala Hugo Quispe, articulador en el Programa de Desarrollo Rural: “En Perú Flora se busca poner en vitrina el tema de las flores en el Perú; sin embargo, estaban solo las personas que producen plantas ornamentales más no los verdaderos productores” (H. Quispe, comunicación personal, 1 de octubre, 2019) .

Para Rogelio León, un conocedor de la floricultura, en una entrevista concedida a Daniel Arce, sostiene que, dentro de la agricultura, la floricultura es uno de los negocios con mayor desarrollo empresarial y tecnológico dentro de la agricultura. Conseguir nuevas variedades de flores implica una gran inversión en ciencia, así también en tecnología pues su producción está asociada a la implementación de invernaderos con toda la tecnología adecuada que permita su maximización y una logística bien gestionada para colocar las flores en los puntos de comercialización en el menor tiempo posible (Arce, 2018).

Es también reconocido que el cultivo de flores y plantas es una actividad intensiva en mano de obra en sus diferentes etapas: Cultivo, cosecha, corte y empaquetado. De igual forma, está representando una muy importante fuente de divisas y empleo para los países en desarrollo.

Der Anbau von Blumen und Pflanzen ist ein arbeitsintensives Geschäft: Tausende Arbeitskräfte sind nötig für Aufzucht und Ernte, für das Zuschneiden und Verpacken. Für Entwicklungsländer spielt die Blumen- und Pflanzenindustrie eine immer bedeutendere Rolle, denn sie bringt dringend benötigte Devisen ins Land und bietet tausenden Arbeitskräften einen Arbeitsplatz. Im kenianischen Landwirtschaftssektor ist die Blumenindustrie nach Tee die zweitgrößte Devisenquelle des Landes (Fairtrade Deutschland, 2019).

La floricultura forma parte de la agricultura familiar y, como toda actividad agrícola familiar, genera empleo permanente de casi 15 trabajadores por hectárea, de los cuales el 50% son mujeres. Asimismo, aporta a la biodiversidad de los ecosistemas y promueve el arraigo de la población en los territorios rurales y la asociatividad, lo cual también es abordado por Manuel-Navarrete et al. (2005). La actividad agropecuaria, debido a su contribución al Valor Agregado Bruto del departamento de Cusco (4.6 por ciento en el año 2017), y por ser una de las actividades que mayor empleo ha generado en el departamento, constituye la cuarta actividad más importante.

La producción en ese sector se caracteriza por usar una tecnología tradicional y, en los casos en que incorpora avances tecnológicos, los rendimientos promedio de algunos cultivos (papa y maíz) no logran alcanzar a las de otras zonas del país, situación que se refleja en la poca rentabilidad de la actividad, por lo que grandes sectores de la economía campesina se caracterizan por su producción para el autoconsumo. Los principales cultivos del departamento, de acuerdo con el Valor Bruto de la Producción (VBP) agrícola de 2012 fueron: café, papa, maíz amiláceo y yuca. La producción del café y la yuca se da en la zona de selva del departamento, mientras que la producción de los otros cultivos se realiza en la zona de sierra (Oficina de Gestión de la Información y Estadística, 2019).

Frente a esta realidad, al ser la floricultura una actividad que se combina con la producción de otros cultivos como por ejemplo las hortalizas, se convierte en una fuente complementaria de ingresos para los pequeños productores agrarios que les permite enfrentar los bajos periodos de venta de sus principales cultivos, teniendo así los pequeños productores agrarios, la oportunidad de generar ingresos adicionales que les permita salir de la pobreza. Es necesario recalcar que para alcanzar dicho propósito fue muy importante el apoyo recibido mediante los proyectos de desarrollo. Así, acorde con el IV Censo Nacional Agropecuario 2012, en el Perú existen 559 046 unidades agropecuarias cuyos cultivos son destinados para la venta, de las cuales el 1.18% (6584 unidades) son destinados a la producción de flores (INEI 2012 citado en Carranza, Montalvo & Montenegro 2017).

Por ello, según se indica:

La producción de flores se ha vuelto en el último tiempo un nicho importante para generar ingresos para las familias, principalmente gracias a las condiciones climáticas óptimas en la región Cusco que permiten una producción de estas casi de forma permanente a lo largo del año (Movimiento Regional por la Tierra, 2015, p.11).

El estudio busca contribuir a una actividad que, por lo anteriormente expuesto, se necesita poner en valor y fortalecer. La floricultura es la actividad principal de la cual se benefician directamente varias familias en situación de extrema pobreza en la región de Cusco y, de manera indirecta, otros actores que se encuentran en otros eslabones de esta cadena productiva. Así, esta investigación busca identificar y describir las razones por las cuales el trabajo, bajo un esquema asociativo, no fue sostenible en las redes empresariales del Proyecto de Desarrollo Rural, luego de cuatro años de la intervención de la Entidad de Cooperación Internacional.

Por ello, podemos decir que el aporte de esta investigación, a nivel organizativo, se da mediante el proceso reflexivo de los actores del sistema quienes toman conciencia de los cambios en su entorno social y económico como producto del trabajo, desde el Proyecto de Desarrollo

Rural, respecto a la sostenibilidad de la asociatividad en las redes. De esta manera, los actores capitalizan el aprendizaje y se empoderan.

Por otro lado, este estudio podrá ser útil para las Agencias de Cooperación Internacional y a la Entidad de Cooperación Internacional involucrada, entre otras, de conocer las repercusiones del proyecto y evidenciar si los beneficios del proyecto se extienden más allá del periodo de implementación. A partir de tal constatación, la organización podrá identificar sus fortalezas y debilidades de la estrategia, y mejorar la eficacia en intervenciones futuras. Asimismo, el análisis de la información permitirá a la Entidad de Cooperación Técnica Internacional contrastar y comunicar su contribución al sector. Sin embargo, este no es el único aporte a las Ciencias de la Gestión: A partir de la generación de nuevos conocimientos en el sector social, esta investigación contribuye a la Gestión Estratégica, la cual significa una mejora en la práctica para la generación de valor económico y social, pues el actual contexto de transformaciones a nivel organizacional, nos reta a crear organizaciones preparadas para abordar la complejidad del entorno y, al mismo tiempo, a dar soluciones inspiradas desde diferentes aristas, es decir, con un enfoque multidisciplinario y sistémico.

3. Problema

El problema de la presente investigación es la asociatividad no sostenible en las redes intervenidas en el Proyecto de Desarrollo Rural, debido a razones internas y externas a las redes, evidenciando de esta manera la no continuidad de prácticas conjuntas en pro de un beneficio común.

De esta forma, se buscó conocer también, desde la mirada de otros actores, la problemática descrita. Asimismo, ésta se relaciona al campo de la asociatividad en intervenciones sociales, perteneciendo a las Ciencias de la Gestión. Es así como la presente investigación aborda dicho problema.

4. Preguntas de investigación

Con la finalidad de encaminar esta investigación y como punto de partida de este estudio, se ha formulado las siguientes preguntas:

4.1. Pregunta principal

¿Por qué, en los siguientes cuatro años al término del proyecto, la asociatividad promovida y alcanzada por el Proyecto de Desarrollo Rural se hizo no sostenible en las redes empresariales pertenecientes a los cinco distritos intervenidos en la región de Cusco?

Esta pregunta nos llevará a conocer las razones de la no sostenibilidad de la asociatividad en los siguientes años de terminado el proyecto.

4.2. Preguntas secundarias

De igual forma se ha propuesto las siguientes preguntas secundarias, las cuales ayudarán a delimitar la investigación y poder dar respuestas a aspectos claves para su total desarrollo.

Estas preguntas se muestran a continuación:

- P1: ¿Cuáles son los modelos teóricos pertinentes para estudiar la asociatividad?
- P2: ¿Cuál ha sido el desarrollo de la floricultura en la región Cusco en los últimos 15 años?
- P3: ¿En qué consistió el Proyecto de Desarrollo Rural?
- P4: ¿De qué forma se ha recogido la información, tanto cuantitativa como cualitativa, para la identificación y descripción de las razones del problema descrito?
- P5: ¿Cuáles han sido las razones internas de la no sostenibilidad de la asociatividad en las redes empresariales?
- P6: ¿Cuáles han sido las razones externas de la no sostenibilidad de la asociatividad en las redes empresariales?

Estas preguntas serán también resueltas desde el análisis cualitativo, con herramientas cuantitativas desde la percepción de los actores involucrados y, además, son complementadas con el conocimiento de expertos en la materia.

5. Objetivos de investigación

La investigación apunta a los objetivos presentados a continuación:

5.1. Objetivo general

Identificar y describir las razones de la no sostenibilidad de la asociatividad promovida y alcanzada por el Proyecto de Desarrollo Rural en las redes empresariales pertenecientes a los cinco distritos intervenidos en la región de Cusco, a cuatro años del término del proyecto.

5.2. Objetivos específicos

- O1: Exponer los modelos teóricos pertinentes para estudiar la asociatividad (modelos teóricos)
- O2: Comprender el sector floricultura en la región Cusco en los últimos 15 años
- O3: Presentar el Proyecto de Desarrollo Rural

- O4: Describir de qué forma se ha recogido la información, tanto cuantitativa como cualitativa, para identificar y describir las razones de la no sostenibilidad de la asociatividad de las redes empresariales del Proyecto de Desarrollo Rural
- O5: Identificar y describir las razones internas de la no sostenibilidad de la asociatividad en las redes empresariales
- O6: Identificar y describir las razones externas de la no sostenibilidad de la asociatividad en las redes empresariales

6. Viabilidad

La viabilidad de este estudio radica en la ubicación geográfica del trabajo de campo y la eficiente gestión de los recursos disponibles relacionados con tres componentes: Disponibilidad de información, organización y tiempo. En cuanto a la disponibilidad de información, está investigación es viable ya que existe, en primer lugar, el consentimiento de la organización implementadora del proyecto.

A su vez, tomar el contacto con los actores involucrados para poder concertar entrevistas es posible con la intermediación de las personas responsables del proyecto, quienes desde ya han manifestado su predisposición a colaborar.

En relación con nuestra organización y tiempo, reconocemos que una de nuestras fortalezas radica en la motivación por el tema, los conocimientos de estrategia organizativa (lo cual es la clave para que las entidades sean más eficientes y relevantes y tengan más influencia para promover cambios en la gestión de sus procesos), así como nuestra formación académica. Nuestra formación en las Ciencias de la Gestión hace posible tener un panorama y entendimiento amplio del tema, lo que permitirá conocer las razones de la no sostenibilidad de la asociatividad, a partir de un análisis desde perspectivas diferentes pero complementarias, en los actores involucrados en esta actividad agrícola.

Respecto a nuestro compromiso, el vínculo que hemos establecido nos permite generar sinergias para sacar adelante esta investigación. Por ello, el estudio se efectuará a través de la utilización de material de contenido digital y físico, que ofrece la biblioteca de la Universidad y *papers* disponibles en el internet, procedentes de fuentes confiables como organismos internacionales, universidades y organismos gubernamentales y no gubernamentales vinculados al sector.

En cuanto a las fuentes secundarias, queremos precisar que son pocos los documentos con literatura científica o académica sobre el sector vinculado con el cultivo de flores en el Perú.

Por otro lado, parte del trabajo de campo (Ver anexo C) que consistió en la visita a las comunidades ubicadas en los distritos de Cusco (Cusco), Calca (Calca), Taray (Calca), Quiquijana (Quispicanchi) y Yucay (Urubamba), se realizó en días de vacaciones coordinadas con nuestros respectivos centros laborales para recopilar la información de la data a analizar.

Además de tomar en cuenta los factores antes mencionados para la realización de este estudio, otro factor a considerar es la viabilidad espacial. El ámbito territorial es la región Cusco y el área en donde se realizará la investigación comprende los distritos de Cusco, Calca, Taray, Quiquijana y Yucay. Sin embargo, al haber sido Cusco testigo de varias protestas a causa de conflictos sociales, no se puede dejar de mencionar que existe un riesgo de la ocurrencia de alguna durante el trabajo de campo. De acuerdo con la Defensoría del Pueblo, en su Reporte Mensual de Conflictos N.º 180 de marzo de 2019, Cusco presentaba 15 conflictos sociales aún sin resolver, de los cuales varios se encuentran en la provincia de Cusco, involucrada en este estudio. Estos conflictos son de tipo socio ambiental, asuntos del gobierno nacional y de demarcación territorial. Asimismo, corresponde señalar que se encuentran en estado latente, es decir que no se han expresado públicamente o permanecen silenciosos, a la fecha de la realización del trabajo de campo no se había presentado nuevos hechos. No obstante, algunas limitaciones encontradas durante su ejecución son las siguientes:

En primer lugar, se tenía previsto realizar un estudio de impacto mediante la conformación de un grupo de control (formado por productores que no participaron del proyecto), lo cual le daría un enfoque cuasi experimental a la evaluación, contemplando para ello el uso de herramientas de Data Mining. Sin embargo, al llegar al lugar de estudio lamentablemente no encontramos a muchos de los productores (ya sea porque se encontraban de viaje o ya no se dedicaban a la actividad, siendo estos últimos conocidos como “plantadores”, según referencia de los mismos floricultores). En ese momento, si bien se cerró una puerta, se nos abrió otra, ya que pudimos encontrarnos con una inesperada realidad: La no sostenibilidad de la no asociatividad en las redes empresariales. A partir de lo cual, además del asombro causado en nosotras, nos motivó a conocer las razones que estarían detrás de ésta particular situación. Por ello, se consideró un planteamiento de investigación diferente.

En segundo lugar, dado nuestro conocimiento bastante básico del idioma quechua, nos tomó tiempo encuestar a una productora en particular. Cabe resaltar que para ello se contó con el apoyo de un productor bilingüe (quechua y español).

En tercer lugar, como anécdota (sin por ello minimizar la situación), al momento de ingresar a la comunidad de Mandorani, en el distrito de Cusco, uno de los productores se mostró reacio y desconfiado, como es comprensible cuando se está frente a personas extrañas. Así, nos

exigió que le mostremos una fotografía o que nos comuniquemos, en ese momento, vía Whatsapp con el contacto en Lima involucrado con el proyecto.

Finalmente, es necesario mencionar que realizar una investigación en un contexto parcialmente ajeno al nuestro por las características climáticas y geográficas, fue un verdadero desafío para nosotras, lo cual lo asumimos con mucho entusiasmo y compromiso, movidas por el interés de aportar con nuestro trabajo a la floricultura familiar.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se presentan los ejes temáticos en torno a los cuales se desarrolla esta investigación: Capital social, asociatividad y competitividad, los cuales ayudaran a entender al problema de la investigación.

1. Capital Social

Este apartado se inicia rescatando el alcance de Robinson y Ritchie (2019), en Paradigmas del Capital Social. Ellos plantean el concepto de capital social a partir de la construcción de un entorno social desde los lazos afectivos, los cuales pueden ser de ayuda o utilidad para superar una situación difícil o aprovechar mejor las oportunidades tanto a nivel individual como familiar, comunitario o social. Por lo tanto, creación de redes de apoyo, simpatía, colaboración y solidaridad construye capital y este puede contribuir tanto al bienestar socioemocional como económico (Robinson & Ritchie, 2019).

El capital social está ligado a la confianza, así como a la asociatividad que se asienta entre las personas para la consecución de objetivos. Más aún, es concerniente a cierta clase de normatividad y valores que se dirigen a priorizar las acciones colectivas. Por ello, se ha tenido a bien, definirlo de manera casi consensuada, como el conjunto de organizaciones, instituciones, al igual que normas, promotoras de la confianza y cooperación entre las personas, las comunidades y la sociedad en conjunto. Este Capital Social se nos presenta tanto a nivel individual, el cual está vinculado con el pensar y actuar de los sujetos, como también a nivel colectivo, referido a la institucionalidad, asociatividad y redes (Valcárcel, 2008).

Valcárcel (2008) señala que, según las Naciones Unidas, el Capital Social tiene 4 dimensiones básicas, las cuales se listan a continuación:

- Clima de confianza al interior de una sociedad (gobierno, congreso, poder judicial, autoridades diversas, asociaciones, ciudadanos).
- Capacidad de asociatividad (hacer las cosas en conjunto, hacer alianzas).
- Conciencia cívica (actitud de la gente sobre lo que es colectivo, impuestos, parques, inmuebles, etc.).
- Valores éticos (respeto por uno y por los demás, responsabilidad)

Estas cuatro dimensiones se interrelacionan entre sí y se condicionan mutuamente. Así, los valores éticos son pilares de civilidad y confianza que hacen posible el trabajo asociativo entre las personas (Valcárcel, 2008).

De acuerdo con Alejandro Portes, el capital social tendría 3 funciones básicas, que se pueden aplicar a cualquier contexto en el cual se presente: Control social; apoyo familiar; y, beneficio a través de las redes extrafamiliares.

Por otro lado, Valcárcel (2008) hace referencia que las relaciones estables de confianza, reciprocidad y cooperación aportarían a conseguir beneficios de tres tipos: Reducir costos de transacción, producir y facilitar la constitución de actores sociales y de sociedades civiles saludables.

Una variable muy importante para cuantificar el capital social es la confianza. Así Valcárcel (2008) indica:

Es un elemento vital para la convivencia humana civilizada. Constituye un factor de asociación y motivación para la acción conjunta, y por lo tanto resulta clave y determinante para el afianzamiento de los esquemas asociativos de organización empresarial, más aún para el nacimiento o fortalecimiento de clúster, cadenas productivas, etc. Las relaciones de confianza personal, escribe el politólogo y sociólogo chileno alemán N. Lechner, llegan a generar una confianza social o confianza generalizada (entre anónimos) cuando prevalecen normas de reciprocidad y redes de compromiso cívico (1999) (p.42).

El Capital Social constituye un componente fundamental tanto para el desarrollo económico como para la gobernabilidad. En el sentido primero, facilita la información, su circulación y consumo, reduce los costos de transacción, amplía el mercado, produce bienes públicos y favorece la formación de activos familiares. De manera simultánea el mercado puede convertirse en un elemento que socava las identidades socioculturales sobre las que reposa el Capital Social.

A partir de lo último expuesto, se dice que el capital social tiene como manifestaciones a la asociatividad, en sus dos dimensiones: Formal e informal. La primera dimensión nos refiere a las organizaciones formales, es decir, aquellas directivas reconocidas y afiliadas, bajo un estatus jurídico en la sociedad. Mientras, la segunda opera por tradición y costumbre; sin estructura organizativa.

1.1. Teoría de Agente-Principal como Falla del Capital Social

En el marco de la Economía Conductual, Gorbaneff (2003) comenta que la Teoría de Agente-Principal (TAP) parte de la premisa que en toda interacción económica existen dos actores: Agente y Principal, en donde el primero realiza actividades por cuenta del segundo, lo cual implica que el segundo le delega autoridad.

Así, los intereses del principal y el agente no necesariamente coinciden, por lo que surge la llamada “pérdida de agencia”, dando lugar a ciertas dificultades: En primer lugar, la información manejada por el agente y el principal es asimétrica, pues el agente conoce más acerca del negocio o función que el principal. A dicha dificultad se le conoce como “información oculta”. En segundo lugar, el desempeño real del agente no es directamente observable por el principal, lo cual se conoce como “acción oculta”. En tercer lugar, la consecución de resultados del agente siempre se verá influenciada por factores del entorno, evitar dicha influencia es costoso. Así, el agente puede justificar la no consecución de resultados por las condiciones desfavorables del entorno, teniendo así un comportamiento oportunista. Por último, como se mencionó anteriormente, tanto el agente como el principal han de buscar su máximo beneficio, por lo que las decisiones del agente muchas veces serán vistas como no óptimas por el principal.

Frente a ello, Gorbaneff (2003), plantea tres opciones para dar solución a las dificultades mencionadas: La primera opción es realizar el pago al agente a través de comisiones únicamente, por lo que el agente gana en base a resultados solamente, dando lugar a que los incentivos que tenga para lograr los objetivos sean altos. El problema que surge, no obstante, es que el agente estaría afrontando todo el riesgo de que las condiciones del entorno no sean favorables. La segunda opción es realizar el pago al gerente a través de un sueldo fijo, dando lugar a que los incentivos que tenga para lograr los objetivos sean bajos. El problema que surge, en este caso, es que ahora el principal estaría afrontando todo el riesgo de que las condiciones del entorno no sean las óptimas. Una tercera opción para hacer frente a estos dos problemas mencionados es la combinación de una parte fija y una parte sujeta a resultado en la estructura de pago al agente. De manera que el sueldo fijo le protege de cualquier cambio desfavorable que se produzca en el entorno, y las comisiones le incentivan al logro de resultados, lo cual está alineado con los intereses del principal.

Asimismo, como se mencionó, es importante considerar esta delegación de autoridad realizada por el principal al agente, es ahí donde cobra sentido la gobernanza.

2. Asociatividad

La definición de asociatividad difundida ha sido el de ser un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en el que cada empresa decide participar voluntariamente en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial (Rosales 1997 citado en Cervilla de Olivieri 2007). Así, la asociatividad apunta a la solución de problemas en común que puedan tener las empresas pequeñas y medianas, dada su falta de escala (Liendo & Martínez, 2001).

Según Cervilla de Olivieri (2007), la asociatividad debe entenderse como una estrategia de desarrollo empresarial, pues esta permitirá que el esfuerzo colectivo de varias empresas que se unen dé solución a problemas de común denominador. Esta acción voluntaria se realiza gracias al interés de los miembros. Es preciso resaltar que el punto de partida está en el interés de los participantes, pues si bien llevar adelante un acuerdo de cooperación puede ser motivado por instituciones ajenas a las empresas, como pueden ser los gremios empresariales o el Estado, quienes pueden actuar como agente articulador, son únicamente las empresas las que deberán decidir hacerlo y para ello será clave la confianza entre los empresarios y su disposición a trabajar en conjunto.

Asimismo, con un enfoque en el ámbito agrario, el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, 2014) indica lo siguiente:

La asociatividad es un medio para articular a los productores no organizados, y posibilitar su acceso al mercado con ventajas empresariales, tecnológicas y capacidad de generar mejores ingresos reduciendo la pobreza rural. No obstante, la atomización continúa siendo el común denominador de la agricultura nacional, hecho que se suma al conjunto de problemas estructurales que limitan el desarrollo de los pequeños y medianos agronegocios (pp. 35-36).

Y, a su vez, menciona:

La asociatividad es uno de los ejes transversales de la competitividad, junto con la gestión, la articulación comercial, la gestión de la calidad y el financiamiento. Todos ellos, son medios para lograr la inserción competitiva de los pequeños y medianos productores agropecuarios a los mercados, respaldados por instituciones con recursos humanos, marcos normativos fortalecidos y vigilantes de la sostenibilidad (p. 38).

En tal sentido, la asociatividad puede ser concebido como un proceso de agrupamiento de personas, organizaciones y empresas que surge de manera voluntaria y que, con el fin de alcanzar sus metas, estas trabajan de forma coordinada y concertada. De modo que la asociatividad resulta ser como una herramienta que les posibilita un uso más efectivo de los factores de producción y mejores ingresos producto de la comercialización asociativa (MINAGRI, 2014)

Por otro lado, se señala que la asociatividad surge a partir del deseo de expansión o globalización de pequeñas y medianas empresas para lo cual se adopta la cooperación como mecanismo (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2013). La participación en un esfuerzo conjunto en busca de un objetivo común es una decisión voluntaria de cada

empresa, sin embargo, la independencia jurídica y su autonomía gerencial se mantiene. Por lo tanto, la asociatividad es definida como “una alianza voluntaria entre empresas y emprendedores para disminuir costos y compartir riesgos en los negocios y promover conjuntamente sus productos o servicios en el mercado, sin perder la individualidad empresarial” (MINCETUR, 2013, p.12). Puede entenderse a manera de estrategia para hacer frente a los mercados globalizados y a la competencia creciente entre empresas dentro de un país y del exterior. Así pues, algunos de los objetivos de la asociatividad se resaltan, a continuación, en la Figura 1.

Figura 1: Objetivos de la asociatividad



Por otro lado, alcanzar estos objetivos requiere de la superación de ciertas dificultades que se presentan como barreras para la concretización de ellos. Al respecto, Liendo y Martínez (2001) señalan que, desde un modelo asociativo, sería posible resolver dificultades, tales como:

- (i) Reducción de costos, (ii) Incorporación de tecnología, (iii) Mejora del posicionamiento en los mercados, (iv) Acceso a mercados de mayor envergadura, (v) Capacitación de recursos humanos, (vi) Incremento de productividad, (vii) Acceso a recursos materiales y humanos especializados, (viii) Desarrollo de economías de escala, (ix) Disponibilidad de información, (x) Captación de recursos financieros, (xi) Optimización de estándares

de calidad, (xii) Desarrollo de nuevos productos, (xiii) Ventajas competitivas, (xiv) Mejora de las posibilidades de negociación con clientes y proveedores (p. 313).

Ya que se va detrás de un objetivo en común, es conveniente buscar el socio con personas que tengan valores semejantes y habilidades complementarias. Esto con la finalidad de que el beneficio sea percibido por todos y que todos estén inmersos en un proceso en el que tengan algo que aportar (MINCETUR, 2013).

Este nuevo entorno competitivo, caracterizado por presentar un alto nivel tecnológico, una mayor competencia a nivel mundial y un grado de inversión mayor; ha venido perjudicando a la competitividad de las pequeñas y medianas empresas por lo que es necesario buscar nuevas alternativas estratégicas que les permitan adaptarse a la situación actual, dinámica y cambiante.

No se trata sólo de asociarse para producir o vender más, sino también de aprender a trabajar conjuntamente y a pensar con una perspectiva de largo plazo. En consecuencia, los beneficios de la asociatividad son muchos, pero los principales son económicos, políticos y socioculturales. (MINCETUR, 2013).

En ese sentido, en asociatividad, “[la] incorporación es voluntaria, no [se] excluye a ninguna empresa, se mantiene la autonomía general de las empresas, se puede adoptar distintas modalidades” (Arzapalo, s.f, p.6).

Bolaños (1999 citado en Rodríguez & Ramírez 2016) indica que la asociatividad es un trabajo colectivo y de cohesión social hacia la consecución de objetivos comunes. Estos objetivos estarían contruidos sobre la base de principios y valores compartidos, como la confianza, compromiso, la participación, el liderazgo y la comunicación, los cuales, junto con el uso eficiente de recursos naturales, humanos, sociales, físicos y financieros disponibles, llevarían a la obtención de resultados mayores a aquellos que se obtendrían de manera individual.

Sin embargo, la asociatividad no es un mecanismo de acción colectiva de inmediata consolidación. De acuerdo con Liendo y Martínez (2001), cinco son las fases que constituyen su proceso formativo, las cuales se mencionan a continuación: Etapa de gestación, etapa de estructuración, etapa de madurez, etapa productiva o de gestión, etapa de declinación. En una primera fase denominada etapa de gestación, se inicia el proceso de acercamiento entre los potenciales miembros, el cual busca despertar el interés en ellos. Posteriormente, la etapa de estructuración es el momento en el que las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos comunes son definidas, toda vez, que los miembros haya resuelto asociarse para ello y decidido su rol dentro del grupo. Luego, le sucede una fase crucial para la autosostenibilidad de la asociatividad. Esta hace referencia a la etapa de madurez. Llegado ese momento y luego de haber definido las

pautas de organización del grupo, este decide la forma jurídica que adoptará. Con ello, existe una diaphanidad de cómo se debe proceder en adelante. El grupo ya posee identidad propia. A continuación, dentro de su proceso de desarrollo, se da la etapa productiva o conocida también como la etapa de gestión. Es entonces cuando se realizan las acciones establecidas para la consecución de los resultados esperados. Asimismo, los procesos operativos internos se llevan a cabo con mayor facilidad y rapidez, volviéndose ágiles, necesarios para avanzar con la gestión. La última etapa que los autores consideran es la etapa de declinación. Esta se inicia cuando comienza la disminución de los rendimientos de la gestión y el grupo empieza a experimentar un costo-beneficio negativo. Frente a ello, la decisión a tomar podría ser iniciar nuevos proyectos o desintegrar el grupo.

2.1. Sostenibilidad de la Asociatividad

Al ser la asociatividad un proceso complejo, el desarrollo de todo modelo asociativo necesita erigirse sobre condiciones que permitan que estos sean sostenibles en el tiempo. Según Liendo y Martínez (2001), aquellas serían las siguientes: Proyecto común, compromiso mutuo, objetivos comunes y riesgos compartidos. A su vez, hacen la salvedad que este último no debe interferir con la independencia de cada uno de los participantes.

Rodríguez y Ramírez (2016), plantean un concepto de sostenibilidad asociativa que considera cuatro componentes: social, económico, institucional y técnico.

El componente social incorpora variables como las habilidades, las destrezas del recurso humano y el grado de compromiso. En su componente económico, se consideran aspectos como la capacidad de generación de ingresos adecuados para el productor y para el sostenimiento de la organización y la prestación de servicios a los asociados. En cuanto al componente institucional, incluye como variables a la participación de los productores en la toma de decisiones en la organización y de la organización en los instrumentos de políticas públicas. Por último, el componente técnico recoge dos componentes: La prestación de servicios de asistencia técnica para mejorar la eficiencia de los sistemas de producción y el medioambiente, estrategias de mitigación del impacto de los sistemas productivos sobre el agua, el suelo y bosques.

Los autores señalan, a su vez, algunos factores que limitarían el desarrollo de esa sostenibilidad. Por ejemplo, según lo indicado por Rodríguez y Ramírez (2016):

La falta de planes estratégicos de desarrollo de la organización, deficiencias en la gestión administrativa y contable, debilidades en la capacitación de la base social (Ostertag 2002), la baja participación de los productores en los procesos organizativos (Riella & Vitelli

2009), la dificultad para el trabajo en equipo, deficiencia en la distribución de funciones y en la toma colectiva de decisiones (Smulewicz et al. 2012) (p.11).

En su estudio, Ostertag (2002) señala los siguientes factores que han dificultado la sostenibilidad de la asociatividad a lo largo de la experiencia de la Asociación de Producción y Mercadeo (ASPROME): En primer lugar, no se habría contado con una estructura empresarial sólida que permita ejecutar, de manera más especializada y profesional, los procesos estratégicos. En segundo lugar, dada el poco profesionalismo en la implementación de los planes estratégicos, se ha dado lugar a un sistema de información contable y de costos deficiente, así como a una descripción de puestos y funciones no específica. En tercer lugar, si bien se observan resultados favorables dada la capacitación de la base social, se ha generado la sensación de cierto retraso e imprecisión en la asignación de la cantidad y calidad de recursos para el desarrollo de los procesos sociales.

Por su parte, Szmulewicz, Gutiérrez y Winkler (2012), en la evaluación de la experiencia con redes de Agroturismo del sur de Chile, señalan dos limitaciones para la sostenibilidad de la asociatividad: En primer lugar, la poca especificidad en la distribución de funciones en las organizaciones, relegando la mayor responsabilidad a la directiva. Así, en segundo lugar, existe una escasa habilidad de los miembros de las organizaciones para trabajar en equipo, lo cual se evidencia en “una deficiencia en el diseño de planes de trabajo, en la distribución de funciones, en la toma de decisiones y en la inexistencia de procedimientos y técnicas de funcionamiento asociativo” (Szmulewicz et al., 2012, p. 1031).

3. Competitividad

De acuerdo con Mathews (2009), la competitividad a nivel empresarial e institucional es definida como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, con o sin fines de lucro, de conseguir y mantener ventajas, las cuales le posibilitará afianzar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que actúa. Por consiguiente, los recursos y las habilidades que les permiten obtener rendimientos por encima a los de sus competidores constituyen aquellas ventajas. Asimismo, hace referencia a la mirada que Michael Porter da a la competitividad, aquella que alude al concepto de “excelencia”, que implica eficiencia y eficacia por parte de la organización. Por ende, se considera una empresa competitiva a la que es capaz de ofrecer productos y servicios con atributos valorados por sus clientes de manera continua. Los mercados cambian, las exigencias de los consumidores también cambian y, por eso, es clave que la empresa se adapte permanentemente a estos cambios, a fin de mantener o mejorar sus niveles de competitividad.

El mercado ofrece un sin número de oportunidades a las empresas, sin embargo, para aprovecharlas es fundamental comprender los cambios y las tendencias del consumo y en el perfil del consumidor, de tal forma que puedan ofrecer al cliente lo que este realmente demanda, pero al mismo tiempo, con el fin de elaborar estrategias de mercado adecuadas a esos cambios. En la actualidad, por ejemplo, el comercio electrónico es un canal cuyo uso se ha incrementado de forma significativa, de esta manera las empresas han conseguido ampliar la colocación de sus productos en cualquier parte del mundo y, a su vez, se ha convertido en competencia directa al canal tradicional. Es pertinente también, resaltar la importancia de los avances tecnológicos, pues estos generan cambios sustanciales en el precio de los productos y servicios. Por ello, la actualización tecnológica, la cual implica la adecuación de su sistema productivo a las tendencias tecnológicas del mercado, es una necesidad para toda empresa independientemente de su tamaño y del sector al que pertenezca.

De esta forma, Liendo y Martínez (2001) indican que la competitividad puede ser alcanzada gracias a la asociatividad, en el sentido que ésta les permite desarrollar proyectos más eficientes a la vez que minimizan los riesgos individuales. Así, el establecimiento de alianzas para la implementación de acciones conjuntas posibilita la mejora de la competitividad de las empresas que interactúan bajo un esquema asociativo.

Según Iván Mifflin, experto en la promoción y desarrollo de las PYMES en el Perú, un aspecto clave para lograr la competitividad en una cadena productiva es la asociatividad entre los productores y con los otros actores de esta. Al respecto, Mifflin, indica que la mejora de la competitividad y en el funcionamiento del sistema se da por las ventajas que se consiguen gracias a la asociatividad (I. Mifflin, comunicación personal, 31 de enero, 2020). Para Mifflin, una primera ventaja es que, bajo un esquema asociativo, se puede implementar un marketing conjunto. El mismo consiste en que los productores han de reducir sus costos y ser más competitivos al acceder a oportunidades de venta de un mismo producto o de bienes distintos pero complementarios, lo cual es posible al haber asociatividad entre los productores. Así, respecto a un mismo producto, Mifflin señala el ejemplo de los productores de cacao, los cuales son capaces de completar un importante volumen de venta (con un estándar de calidad establecido), demandado por grandes compradores, aspecto que individualmente sería muy difícil lograr. Asimismo, pueden satisfacer la demanda de variedad de especies o formas del producto, si es que así lo demanda el cliente (en el caso de las flores). Respecto a bienes distintos pero complementarios, Mifflin señala como ejemplo una experiencia trabajada en Cusco en torno a la cadena de valor del turismo, la cual consistía en una red empresarial conformada por una agencia de viaje, un hotel, un restaurante y una clínica, ya que se apuntaba a un segmento de mercado formado por adultos mayores. De esta forma, los negocios involucrados en esa cadena han

desarrollado competitividad con respecto a otros, en la medida que han generado un servicio turístico con características particulares, diferenciándose de aquellos que se acostumbra a ofrecer a un turista. A su vez, esta competitividad alcanzada gracias a la asociatividad establecida entre los mismos hace la experiencia de su cliente más placentera e integral, ya que cuenta con los servicios necesarios para disfrutar su viaje de la mejor manera. Así también, indica que en asociatividad los productores tienen la oportunidad de acceder a espacios estratégicos de venta como ferias comerciales, al ser el costo menor a que si los buscaran individualmente.

Una segunda ventaja es la compra conjunta que es posible bajo un esquema asociativo, lo cual también contribuye a la competitividad de los productores al brindarles la oportunidad de adquirir grandes volúmenes de insumos (telares, yemas, etc.), herramientas (máquinas, materiales, etc.) así como servicios de especialistas (diseñador, técnico, agrónomo), de manera colectiva y, por lo tanto, a un precio menor. Es preciso señalar que, en cuanto al uso de máquinas, es necesario que los productores establezcan responsabilidades individuales respecto al buen uso y mantenimiento de la máquina adquirida.

Así, las dos ventajas mencionadas previamente suponen la asociatividad dentro de una cadena, dando lugar al aumento de competitividad de los actores al ser más productivos dada su eficiencia en costos. Cabe indicar que el marketing y la compra en conjunto sólo es posible bajo un esquema asociativo entre productores o con los otros actores de la cadena de valor.

La tercera ventaja es que, en asociatividad, los productores pueden acceder a servicios de capacitación para mejorar la calidad de su producción, pues se estaría desarrollando habilidades técnicas y adquiriendo conocimientos en pro de la generación de una producción de mejor calidad. A su vez, si los programas de fortalecimiento de capacidades son brindados por organizaciones, por ejemplo, los del tercer sector, pues se facilita la forma de organización para una intervención bajo un esquema asociativo, pudiendo así los productores recibir esos servicios.

Así también, los productores pueden acceder a servicios de financiamiento al ser ideal para las financieras otorgar crédito a productores bajo un esquema asociativo ya que les permite reducir sus costos de evaluación financiera. De esta manera, las financieras disminuyan el costo de adquisición, procesamiento y producción de la información para otorgar un financiamiento a los productores. Así, al ser accesibles los servicios de capacitación y financiamiento, los productores tendrían la oportunidad de ser más competitivos.

La cuarta ventaja es que, en asociatividad, los productores tienen la oportunidad de canalizar algunas demandas de bienes públicos que son transversales y comunes a todos ellos como seguridad, luz pública, vías de acceso, entre otros. Es decir, al estar organizados les es posible incidir en políticas locales para demandar bienes públicos que contribuyan al desarrollo

de sus emprendimientos, lo cual influye en su competitividad, pues es difícil que los clientes puedan acudir a puntos de venta en territorios donde hay índices de criminalidad no menores. A su vez, los productores tienen la oportunidad de incidir en políticas locales y nacionales al conformar cooperativas y gremios mayores.

Una quinta ventaja es que, en asociatividad, es posible el aumento de velocidad de flujo de información entre los actores de la cadena, lo cual contribuye a que las innovaciones se difundan rápidamente. Así, por ejemplo, si los proveedores producen innovaciones, luego los productores, al poder adquirir la innovación, han de ser más competitivos. La innovación da cuenta de la implementación de herramientas tecnológicas que permitirán a los productores mejorar la calidad de su producto y/o optimizar el proceso de comercialización. Por ejemplo, en el caso de la actividad florícola, la implementación de cámaras de refrigeración haría posible la generación de nuevas oportunidades de negocio en otras regiones o países, pues permitiría conservar las flores, caracterizadas por su alto nivel de perecibilidad.

Sin embargo, amerita señalar que las empresas difícilmente desarrollarán su competitividad sin un entorno favorable que les brinde las condiciones para hacerlo. En línea con ello, el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú (MEF, 2019) sostiene que elevar la competitividad no es un proceso inmediato y requiere de un gran esfuerzo y trabajo multisectorial y articulado entre actores tanto del sector público, como también del sector privado, la academia y los ciudadanos. Por ello, siendo consciente del desafío que significa para el Perú estar inmerso en un mundo de grandes cambios geopolíticos y tecnológicos, el cual representa un nuevo escenario global para el desarrollo de actividades y funcionamiento del mercado, ha planteado una Política Nacional de Competitividad y Productividad.

Esta Política Nacional de Competitividad y Productividad, aprobada en el 2018, tiene por objetivo fijar las pautas en materia de competitividad promovida desde el sector público como privado. Por ello, en la misma se plantea 9 objetivos (MEF, 2019), los cuales evidencian, a su vez, cierta vinculación con los 12 pilares para la medición de la competitividad del Foro Económico Mundial.

- Dotar al país de infraestructura económica y social de calidad, con principalmente tres fines: En primer lugar, conectar a personas u organizaciones para el mejor flujo de información, así como reducir el tiempo de las operaciones generando eficiencia en las empresas. En segundo lugar, mejora el uso y acceso a servicios básicos para generar mejores condiciones para desarrollar una fuerza laboral más productiva. En tercer lugar, al contar con una infraestructura adecuada se reduce las brechas de desigualdad y los niveles de pobreza, al poner en valor los activos de las familias de ingresos menores.

- Fortalecer el capital humano, que consiste en el desarrollo de destrezas, habilidades y competencias que tendrán una influencia directa en su desempeño y nivel de ingresos.
- Generar el desarrollo de capacidades para la innovación, adopción y transferencia de mejoras tecnológicas, tanto en la producción, comercialización y prácticas organizacionales. Así, el grado de innovación en una empresa impactaría en cierta medida en el nivel de productividad de ella.
- Impulsar mecanismos de financiamiento local y externo, por medio de la reducción de costos de adquisición, procesamiento y producción de la información, lo cual dará lugar a inversiones más exactas que apoyen a las industrias con mayores niveles de productividad.
- Crear las condiciones para un mercado laboral dinámico y competitivo para la generación de empleo digno, que garantice altos niveles de productividad en las empresas.
- Generar las condiciones para desarrollar un ambiente de negocios productivo, el cual consiste en la inserción de empresas en cadenas productivas de valor, fomentando la asociatividad entre productores y con proveedores, lo cual hace que el entorno de negocios sea más competitivo.
- Facilitar las condiciones para el comercio exterior de bienes y servicios, pues es determinante para la mejora de la productividad y competitividad del país. Así, es necesario trabajar en la eficiencia de los procesos vinculados al comercio exterior, siendo uno de ellos los servicios logísticos.
- Fortalecer la institucionalidad del país, la cual afecta el nivel de productividad y crecimiento de la economía de un país por medio de: Una clara definición y protección de los derechos de propiedad; seguridad para la actividad económica; un sistema de integridad que asegure la prioridad de los intereses públicos por encima de los privados; eficiencia del sector público; y, separación de poderes, especialmente respecto al Poder Judicial.
- Promover la sostenibilidad ambiental en la operación de actividades económicas, con el fin de minimizar la contaminación ambiental, la cual impacta negativamente en la salud de los seres vivos. Por tanto, es menester que el Estado pueda invertir en el desarrollo de tecnología alternativa que reduzca los niveles de contaminación.

De esta manera, se busca dirigir una estrategia de crecimiento de un país anteponiendo a la competitividad y productividad, con el fin de proveer las condiciones necesarias para la generación de bienestar para todos sus ciudadanos.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El presente capítulo tiene por objetivo presentar el contexto en el que se enmarca la investigación, por lo que se abordará los siguientes temas: En primer lugar, se presentará el sector Floricultura a nivel mundial, nacional y regional (en Cusco), exponiendo la producción y comercialización. En segundo lugar, se abordará los Modelos Asociativos y Constitución jurídica de las Redes Empresariales en el Perú. En tercer lugar, se expondrá las distintas intervenciones del tercer sector en la Floricultura, tanto a nivel internacional como nacional. En cuarto lugar, se dará a conocer las intervenciones del Estado a nivel nacional, y en la región de Cusco. En quinto lugar, se describirá de manera breve el proyecto. Finalmente, se presenta una aproximación descriptiva de los distritos que constituyeron el área de intervención del proyecto.

1. Sector Floricultura

La floricultura es un sector que tiene gran importancia. Actualmente, muchos países se benefician de ella a lo largo de su cadena de valor, desde la producción hasta su comercialización, gracias a que, cada vez, mayor es la demanda por las flores en el mundo.

1.1. La Floricultura en el Mundo

Debido a que la globalización de la economía ha influido en las formas de producir y comercializar bienes y servicios, a nivel mundial la producción de flores se ha desarrollado de manera constante pero su desarrollo y comercialización se ha dado en el ámbito local o en los mercados regionales. Esto motivó a los productores involucrados en esta actividad a ignorar el mercado mundial (Castillo, Carrillo & Iglesias, 2018).

Rabobank, banco holandés presente en los cinco continentes, en colaboración con Royal FloraHolland publicó el Mapa Mundial de la Floricultura 2016. Este estudio destacó que el valor global de la producción floral se estimaba en USD 55, 000 MM para ese año, de los cuales USD 35, 000 MM representaban la producción de árboles, arbustos y otras plantas (Cárdenas, 2016).

Brevemente, se hace un recuento sobre el sector en aquellos países latinoamericanos en donde su desarrollo ha sido significativo en los últimos años.

1.1.1. Producción de flores en el mundo

a. En México

En México, la expansión de la floricultura se enmarca en la década de los años ochenta. En esa época los esfuerzos se encaminaron hacia la consolidación de la plataforma exportadora, consiguiendo que la superficie cultivada creciera de 3000 a 13000 hectáreas. Los Estados de

México y Morelos alcanzaron una producción con un valor muy significativo (Chauvet & Massieu 1996 citados en Orozco 2007).

Posteriormente, en el periodo 1990-1998 “la producción de flor de exportación representó 10% de las 8,416 hectáreas de flores y plantas que se cultivaron en el país y generó una captación promedio de 20.3 millones de dólares anuales” (García et al., 1999 citados en Orozco 2007, p.113).

En esos años, las flores de exportación más producidas fueron: El gladiolo, el clavel y el margaritón. En los años siguientes se incorporaron la rosa, el crisantemo y varias flores de ornato. Esto se dio como respuesta al proceso de intensificación de la producción a través del aumento de la superficie de cultivo en invernadero (Orozco, 2007).

Actualmente, existe un impulso renovado a la producción de la flor de corte en el Estado de México.

En la actualidad México cuenta con 26 estados que llevan a cabo la actividad, utilizando alrededor de 22 mil hectáreas, siendo el Estado de México el mayor productor, aportando el 53% de la producción total del país; le sigue Ciudad de México con un 17%; Jalisco y Morelos con 8% y Puebla quien aporta anualmente 6%. Entre los restantes están los Estados de Colima, Chiapas, Michoacán y Tabasco, entre otros. De los más de 10 mil productores que existen en México, la mayoría se dedica al cultivo de rosas, gerberas, crisantemos, anturios, tulipanes, gladiolos y claveles. Igualmente, gran parte realizan actividades de producción de esquejes, plántulas y ciertos tipos de follaje. Según, la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), la actividad de producción de flores en México está generando alrededor de 188 mil empleos directos, 50 mil eventuales y más de un millón de trabajos indirectos anualmente, dependiendo de la temporada (Cuál es la situación, 2017).

Cabe mencionar que la producción de flores es una fuerte tradición cultural y productiva de México, que ha llevado al país a posicionarse en un lugar importante en el mercado internacional de flores, siendo el cuarto en la lista de los productores a nivel mundial y como exportador se encuentra en el séptimo lugar con 20% del total de la producción, siendo Estados Unidos y Canadá sus principales compradores (Cuál es la situación, 2017).

En el hemisferio Sur de nuestro continente, países como Ecuador, Colombia y Argentina han desarrollado la actividad florícola a tal punto de convertirla en un motor de su economía. Debido a su mayor relevancia en la región se aborda la floricultura de Ecuador con mayor detalle.

b. En Ecuador

Para Ecuador, el sector de la floricultura es una gran fuente de ingresos y empleo. Es una de las pocas actividades agrícolas que ha tenido éxito en la comercialización de productos para la exportación. En Ecuador, la floricultura es una actividad muy importante que se encuentra en tercer lugar de las exportaciones del Ecuador, las condiciones climáticas sin variaciones extremas de temperatura y una eterna primavera, además de la cantidad de horas de luz, hace que el cultivo de las flores sea ideal. Los primeros pasos fueron difíciles, mantener las plantaciones y buscar mercados rentables era prácticamente imposible, conseguir los insumos necesarios para una adecuada producción y el proceso de comercialización enfrentaba grandes dificultades. Sólo cuando el negocio demostró su potencial a mediados de los noventa, el interés en la floricultura fue creciendo y se fueron desarrollando la infraestructura y logística necesarias (Sozoranga & Vélez, 2016).

Según Sozoranga y Vélez (2016), Ecuador tiene más de 100 variedades de flores tropicales que se caracterizan por sus colores y formas, además de orquídeas con más de 4.000 especies.

A pesar de los miles de flores que se pueden encontrar naturalmente en el país, éste es más conocido por una que no es nativa de la región: la rosa. La rosa ecuatoriana es conocida como la mejor del mundo, en cualquier categoría: tamaño de la flor, largo del tallo, duración en el florero y color (Brashear, 2011).

La historia de la floricultura en Ecuador empezó hace más de 30 años. En la década de los ochenta, el manejo de insumos, la materia prima y la mano de obra eran un gran reto. Posteriormente, se dio un notable crecimiento en 1995 y 1999, años en los que el número de hectáreas de cultivo aumentó de 1000 a 3000. La razón de este acelerado incremento de las hectáreas de cultivo fue la muy buena demanda por las flores. Este crecimiento generó complicaciones sociales y medioambientales, pues a medida que el productor centraba su atención en la expansión de su mercado y pensaba en el posicionamiento de su producto, relegó el cuidado de su finca. Un corto tiempo después, el mercado americano y el europeo empezaron a solicitar la certificación con sellos verdes a los productores. Estas exigencias obligaron a las empresas a poner mayor atención en mejorar la infraestructura y desarrollar políticas que finalmente se convirtieron en la filosofía de vida en la mayoría de las fincas del sector floricultor de Ecuador (Sozoranga & Vélez, 2016).

De acuerdo con Salazar (2014), la certificación con sellos internacionales fue un proceso difícil debido a que varios de ellos no correspondían a las necesidades de los productores. Esto motivó que el gremio floricultor creara un sello verde que respondiera a los estándares

internacionales en relación con una lista de criterios socio ambientales, pero además considerando la situación de los productores. Actualmente, Ecuador conserva más de 4000 hectáreas de producción de flores, donde se cuenta con 171 fincas en el programa, 114 fincas certificadas y 57 en proceso de certificación que representan alrededor del 60% de la floricultura ecuatoriana. El Estado y la comunidad en general reconocen el esfuerzo y compromiso de los floricultores, generando respeto y aprecio por su trabajo.

Ecuador tiene 580 fincas que realizan actividades productoras, 700 exportadores (incluidas las fincas) y vende directamente a importadores, comercializadores en destino y pequeños vendedores. La práctica internacional era utilizar grandes extensiones de terreno para producir pocas variedades de flores, con el fin de que la productividad marque los precios y costos acordes al mercado competitivo. Las fincas productoras de Ecuador son pequeñas, pero concentran gran variedad de flores, lo que atrae al consumidor exigente. Actualmente productores de otros países están imitando esta estrategia (Salazar, 2014).

c. En Colombia

De acuerdo con Cárdenas (2016), Colombia, aun teniendo una presencia relevante en la exportación de crisantemos y claveles y contando con bajos costos de producción, climas favorables, un adecuado tamaño de unidades productivas, así como una cada vez mejor eficiencia y calidad; continúa presentando algunos puntos débiles, de los cuales se puede destacar los siguientes:

- Pequeños y poco desarrollados mercados internos
- Baja o falta de capacidad de carga aérea
- Altos costos de transporte
- Carencia de infraestructura básica
- Tasas de cambios fluctuantes y volátiles
- Circunstancias políticas y carencias sociales desafiantes

En la actualidad, Colombia es el líder a nivel mundial en el uso del flete marítimo de flores de corte. Parte de las razones de su aumento en la cuota de mercado en el mercado mundial de Crisantemos está relacionado con el uso de contenedores (Cárdenas, 2016).

d. En Argentina

Hasta la primera mitad del año 2001, el cultivo de flores en Argentina era un negocio de 200 millones de dólares al año, con una superficie explotada cercana a las 1.200 hectáreas por parte de más de 800 productores. Si bien el comercio de la producción floral argentina no tiene demasiadas expectativas de evolución en el corto plazo sobre todo por el alto costo de los fletes aéreos, "... en muchos casos, el principal inconveniente es lograr un cambio cultural, que no

siempre es fácil para generaciones de productores acostumbrados a un mercado cerrado y mezquino” (Panorama Florícola 2003 citado en Aguirre et al., 2004, p.8).

Argentina conserva ciertas ventajas, comparando su situación con la de sus competidores productores ya afianzados en el mercado internacional como Holanda, España entre otros que, a causa del continuo aumento de sus costos en el tiempo y la falta de tierras, no podrán aumentar sus exportaciones como lo esperaban. De esta manera, la Argentina se encuentra en mejores condiciones naturales de satisfacer esta demanda. El clima y la calidad de la tierra de Argentina les da ventajas en la producción de flores de corte, aún con respecto al clima y tierras de sus competidores (Europa, Japón y EE. UU.).

Adicionalmente, de acuerdo con Aguirre et al. (2004), Argentina ha promovido la diversificación del subsistema floricultor, con el otorgamiento de líneas de crédito, que ayuden a impulsar las flores comestibles. Estas provienen del Altiplano o de Europa, y se cultivan en invernadero, sin el uso de fertilizantes ni herbicidas. La demanda por estos productos está concentrada en la hotelería de nivel internacional siendo destinada a la preparación de la alta cocina. Las flores más utilizadas son las hojas de muzurna para preparar sushi; tulipanes y nenúfares para preparar ensaladas; capullos de rosas en vinagre y hierbas no tradicionales como la albahaca morada y el azafrán. Entre las razones argüidas de los que hacen negocio de la producción de flores, se encuentran las siguientes: No se necesita una gran inversión para entrar en el negocio, se logra rentabilidad a corto plazo y no es necesario poseer grandes extensiones para la producción.

1.1.2. Comercialización de Flores en el Mundo

Durante el 2012 al 2016, Estados Unidos se colocó como el principal mercado de importación de flores de corte, según el “Mapa Mundial de la Floricultura 2016”, elaborado por Rabobank. Las ventas fueron en aumento durante ese periodo. Países como Ecuador obtuvieron un mayor beneficio por el aumento de las importaciones de flores de corte de los Estados Unidos. México y Canadá también crecieron en su participación en el mercado estadounidense. No obstante, las importaciones procedentes de Colombia, país que de lejos es el mayor proveedor de los Estados Unidos, no habrían conseguido seguir el ritmo de las importaciones totales (Cárdenas, 2016).

Este estudio mostró que, en su conjunto, Colombia, Kenia, Ecuador y Etiopía habían superado, en el 2015, la cuota de los Países Bajos y en el 2016 su producción representaba el 44% de las exportaciones mundiales de flores de corte. Por otro lado, destacó los bajos flujos comerciales hacia Rusia como uno de los principales cambios observados en ese mercado.

Ecuador, Kenia e Italia han aumentado su cuota de mercado en las importaciones de flores de corte de Rusia, principalmente a expensas de los Países Bajos. Sin embargo, en los últimos ocho años, las ventas mundiales en floricultura se han vuelto bastante inestables, lo cual responde, aunque no como único factor, a la volatilidad de los tipos de cambio.

De acuerdo con las conclusiones de ese estudio, las ventas en línea son una tendencia importante. Los últimos años muestran que la venta de flores de corte y la de plantas en maceta están compartiendo un mismo canal de compra: las online. En países como Rusia, estas tienen una representatividad del 4% y en el Reino Unido, de un 10%, siendo este último el precursor de las ventas en línea al por menor (Cárdenas, 2016).

En cuanto a las flores con mayor presencia en el intercambio comercial, se indica que la rosa es una de las especies más vendida en el mundo y la principal flor comercializada por Colombia, Kenia, Ecuador y Etiopía. En segundo lugar, se encuentran los crisantemos, seguido por los tulípanes, los claveles y el lilium. A partir de los años noventa el consumo de la rosa se ha consolidado debido a 3 factores: La mejora de las variedades, la ampliación de la oferta a lo largo del año y su demanda en crecimiento. Es preciso señalar que Colombia es el principal exportador de crisantemos y el segundo mayor exportador de claveles a nivel mundial.

Al hablar de comercialización también es necesario referirnos al comercio justo, práctica que viene cobrando mayor presión en relación con la construcción de un entorno sustentable.

En Europa se busca nuevos criterios de calidad para el sector de las flores que ingresan al continente ya que la pregunta que ha surgido es ¿en qué medida el comercio justo en floricultura cumple con la retribución salarial de miles de personas que trabajan en ese sector? Frente a ello, el Programa de Sello Floral, plantea a las empresas importadoras y compradores exigir parámetros de calidad, más allá del color y textura de las flores. De esta manera, se quiere asegurar que, por cada flor vendida en el mercado europeo, se pueda garantizar que, por ejemplo, hombres y mujeres productores de países como Ecuador, Colombia, Kenia, África del Sur ganen el mismo salario y no sean víctimas de discriminación laboral (Comercio justo, 2006).

El Perú también se ha sumado a la consigna de tener una producción libre de explotación. Por ello, el gobierno y la ONG Desarrollo y Autogestión trabajan en la creación de un sello enfocado al sector agroexportador, el cual certifique a las empresas familiares como libres de trabajo infantil. Esta medida es en respuesta a que en nuestro país el 21% de los niños y adolescentes entre 5 y 17 años trabajan, siendo ésta la mayor tasa de trabajo infantil en América del Sur. Además, de acuerdo con el punto de vista de María Gloria Barreiro, directora de la mencionada ONG, debido a que el trabajo infantil en el Perú es rural y se produce en el marco de la propia familia, el foco de esta certificación son las organizaciones de pequeños productores

(Perú crea sello, 2019). Si bien esta iniciativa no se encuentra vinculada, específicamente, con la floricultura, podemos decir que ya se viene trazando un camino.

1.1.3. La Rosa: Una flor especial

A nivel mundial la Rosa es una de las flores preferidas. No es extraño escuchar que esta flor es concebida, por muchos, como mística. En la creencia popular, se dice que, los escaramujos llevados en una bolsa de franela roja dan suerte en el amor y que los pétalos tirados al fuego dan buena suerte. Si bien este estudio no pretende tratar sobre las creencias en relación con esta flor, no se puede evitar mencionarlas si consideramos que estas son un aliciente para su consumo, lo cual impacta en su demanda.

Aproximadamente 200 especies botánicas de rosas son nativas del hemisferio norte, aunque no se conoce la cantidad real debido a la existencia de poblaciones híbridas en estado silvestre.

Las primeras rosas cultivadas eran de floración estival, hasta que posteriores trabajos de selección y mejora realizados en oriente sobre algunas especies, fundamentalmente *Rosa gigantea* y *Rosa chinensis* dieron como resultado la "rosa de té" de carácter refloreciente. Esta rosa fue introducida en occidente en el año 1793, sirviendo de base a numerosos híbridos creados desde esta fecha. Actualmente, las variedades comerciales de rosa son híbridos de especies de rosa desaparecidas. Para flor cortada se utilizan los tipos de té híbrida y en menor medida los de floribunda.

Los primeros presentan largos tallos y atractivas flores dispuestas individualmente o con algunos capullos laterales, de tamaño mediano o grande y numerosos pétalos que forman un cono central visible. Los rosales floribunda presentan flores en racimos, de las cuales algunas pueden abrirse simultáneamente. Las flores se presentan en una amplia gama de colores: rojo, blanco, rosa, amarillo, lavanda, etc., con diversos matices y sombras. Éstas nacen en tallos espinosos y verticales (INFOAGRO, 2012).

La clasificación de las rosas se realiza según la longitud del tallo, existen pequeñas variaciones en los criterios de clasificación, orientativamente se detallan a continuación (INFOAGRO, 2012):

- Calidad EXTRA: 90-80 cm.
- Calidad PRIMERA: 80-70 cm.
- Calidad SEGUNDA: 70-60 cm.
- Calidad TERCERA: 60-50 cm.
- Calidad CORTA: 50-40 cm.

La clasificación de las mini-rosas es la siguiente:

- Calidad EXTRA: 60-50 cm.
- Calidad PRIMERA: 50-40 cm.
- Calidad SEGUNDA: 70-60 cm.
- Calidad TERCERA: 40-30 cm.
- Calidad CORTA: menos de 30 cm.

Es importante tener en cuenta que una rosa o mini-rosa de calidad EXTRA, además de cumplir con la longitud y consistencia del tallo, debe tener un botón floral proporcionado y bien formado. Asimismo, el estado sanitario de las hojas y del tallo deben ser óptimos.

1.2. La Floricultura en el Perú

Acorde con Iván Mifflin (comunicación personal, 31 de enero, 2020), los retos aún pendientes para que, en cierta forma, la cadena productiva de flores pueda ser considerada por los gobiernos regionales en la priorización de cadenas productivas a trabajar (en lo cual se profundiza líneas abajo) son los siguientes: En primer lugar, el conocimiento técnico de la mano con la implementación de tecnología, con el fin de producir flores de alto rendimiento y de forma diversificada, rescatando la biodiversidad peruana. En segundo lugar, el desarrollo de una logística de distribución dado el carácter altamente perecedero de las flores. En tercer lugar, el desarrollo organizacional a través de la asociación de productores de flores a nivel distrital, provincial e incluso regional, de manera que no se tenga solamente experiencias dispersas. Por último, dado que el cultivo de flores, a nivel nacional, es considerado aún como una actividad complementaria a la agricultura, los rezagos de elementos no orgánicos que quedaron del cultivo de flores podrían afectar el suelo utilizado para el cultivo de productos comestibles. Por tanto, desde una perspectiva medioambiental, la producción de flores no sería sostenible, más aún si, en el ámbito de la exportación, se prefiere el cultivo inorgánico para tener mayor volumen.

Por otro lado, Mifflin señala que dos son las principales ventajas de la cadena productiva de flores, las cuales es importante que sean consideradas por el Estado al ser éste quién realiza la priorización de cadenas productivas a trabajar. En primer lugar, la diversidad de especies de flores producidas en el Perú, así como las condiciones climáticas y de suelo que favorecen la producción de flores de primera calidad. En segundo lugar, la (hasta la actualidad) no demanda de producción orgánica de flores, lo cual favorece un rápido crecimiento y, por tanto, comercialización (I. Mifflin, comunicación personal, 31 de enero, 2020).

1.2.1. Producción de flores en el Perú

El Perú cuenta con una gran variedad de microclimas y pisos altitudinales lo que genera la producción de más de 20 mil variedades de especies en flores en las tres regiones del Perú. Asimismo, Perú posee un aproximado de 6 mil hectáreas de cultivos; sin embargo, debido al bajo interés político aún contamos con una deficiente infraestructura y casi nula investigación en esta industria para su desarrollo, debido a ello, solo se utiliza para el cultivo el 45% de ellas (Arce, Temple & Vilcachagua, 2018). A su vez, aún está pendiente desarrollar el paquete tecnológico a ser implementado en la floricultura, teniendo en cuenta las particularidades del sistema de producción, como señala Nelly Espinal, especialista de la Dirección Agrícola (DIA): “La actividad es super rentable, tiene que darse adecuadamente porque significa una inversión fuerte, por ejemplo, necesitan el paquete tecnológico que implica otro cuidado específico” (N. Espinal, comunicación personal, 9 de diciembre, 2019). Así, la incorporación del aspecto tecnológico en la floricultura repercute en la competitividad del producto, como señala T. H., especialista en el tema: “Conseguir un producto competitivo también requiere incorporar la tecnología y la innovación al proceso de producción” (T. H., comunicación personal, 5 de octubre, 2019).

Actualmente, Caraz y Cajamarca cuentan con la mayor producción nacional de flores, siendo su nicho de mercado principal el mercado de flores de Acho, donde el 80% de las flores que se ofrecen son producidas en Caraz, donde se cultivan más de 50 variedades de flores, siendo a su vez la principal provincia exportadora de flores a países como Estados Unidos, Alemania, Francia, Italia, entre otros; a donde despacha dos millones de arreglos al año aproximadamente (Reyes 2015 citado en Arce et al., 2018).

Asimismo, cabe mencionar que, en las ciudades de Junín y Lima, también se desarrolla esta actividad. El Perú, a pesar de tener múltiples condiciones favorables para el despegue de esta actividad, existen otras que la retrasan como la falta de apoyo político, el cual le resta competitividad.

Según el IV Censo Nacional Agropecuario (INEI, 2012 citado en Carranza et al., 2017), la superficie agropecuaria total para el 2012 ascendía a 38'742,464 hectáreas, distribuida entre 2'213,506 unidades agropecuarias. No obstante, solo se aprovechaba el 18.4% de esta superficie para el cultivo. Esta se dividía del siguiente modo: 68.5% para tierra de labranza, que corresponden al cultivo transitorio, en barbecho o en descanso; y 28.3% para tierras con cultivo permanente, lo que incluye pastos cultivados, cultivos forestales y cultivos asociados.

Del total de superficie que poseen las unidades agropecuarias con tierras, existe una superficie de 774,882 m² que no es cultivada. Según el INEI (2012 citado en Carranza et al., 2017), entre los motivos principales se tienen los siguientes: (a) el 48.9%, por falta de agua;

(b) 24.1%, por falta de crédito, y (c) 11.3%, por falta de mano de obra, entre otros motivos. Asimismo, para el año 2012, el 89.9% de los productores agropecuarios no había recibido beneficio alguno de mejora. A su vez, se evidencia la falta de capacitación a los productores agropecuarios individuales. De un total de 2'246,702 productores, solo el 10% tuvo algún contacto de capacitación, asistencia técnica, asesoría empresarial o combinaciones de ellos, lo cual suma un total de 226,444 productores (Carranza et al., 2017).

Por otro lado, en cuanto a la floricultura de exportación peruana, sabemos que desde que ésta se inició, en 1978, existe un tipo de flor que se ha ganado un espacio a nivel mundial. Debido a su calidad y cualidades muy particulares, la *Gypsophila* peruana se sitúa entre las mejores del mundo. Esta actividad fue iniciada por la empresa Flores Esmeralda S.A. que se asentó en Sayán, localidad ubicada en el departamento de Lima, al noroeste de nuestra capital. Sus principales cultivos, en sus inicios, fueron los claveles, la *Gypsophila* y el *Statice*. Tres años después, extiende su actividad a Caraz, destinando sus fundos al cultivo de otras variedades de flores (Fumigalli, 1995). A su vez, cabe destacar la dinamización de esta especie a partir de otras, como la rosa, lo cual es señalado por Espinal: “Trabajar con flores es hablar de las cadenas de distintas especies, nosotros estamos trabajado principalmente rosas y esa especie mueve otras especies como la *Gypsophila*” (N. Espinal, comunicación personal, 9 de diciembre, 2019).

Por otro lado, Caraz es una ciudad ubicada en el Callejón de Huaylas, departamento de Ancash, a 2200 m.s.n.m. y a 475 km. de la ciudad de Lima. Las características de su clima y suelo hacen posible la introducción de nuevas variedades de plantas, lo cual la ha llevado a ser considerada como “La Capital de las Flores”.

Después de la creación de la empresa Flores Esmeralda S.A., otras empezaron sus actividades en el rubro. Así, en 1984 existían 5 empresas más. Sin embargo, las malas políticas agrarias implementadas entre los años 1984 y 1990, hicieron muy difícil competir con los precios internacionales frente a otros países productores, y, además, sumado a ello, se encuentra la destrucción y terror causados por el terrorismo en el área rural.

En la opinión de empresarios y representantes de organismos vinculados con la actividad floricultora, en el Perú no se tiene las condiciones adecuadas en cuanto a vías de comunicación. A su vez, no se cuenta con productores organizados y empoderados. Al respecto, Rodolfo Bachman, gerente general del vivero Los Inkas, sostiene que la lejanía de las ciudades productoras con respecto a un aeropuerto es una de las condiciones claves a superar. Esto, en comparación con países como Ecuador y Colombia, es una gran limitante para competir con estos países, pues en ambos casos los lugares de producción se encuentran junto al aeropuerto. En esa misma línea, Carmen Balarín de Iberico, presidenta de la Asociación Peruana de Arquitectura del Paisaje,

considera que las dificultades de crecimiento de la floricultura radican principalmente en tres factores. En primer lugar, ubica a la necesidad de asocio de los productores por ser productores minifundistas. En segundo lugar, la falta de vías de comunicación que conecten los campos con la ciudad. Finalmente, el tercer factor es la falta de capacitación tecnológica. Tanto Bachman como Balarín de Iberico concuerdan que para fomentar el crecimiento de la floricultura de exportación es necesario, como punto de partida, la consolidación del mercado local, la cual se puede realizar con la creación de un mercado mayorista de flores (Miranda, 2014).

1.2.2. Comercialización de Flores en el Perú

El mercado de floristería o de arreglos florales es uno de los mercados con potencial de desarrollo en el Perú, ello por la diversidad de flores producidas en la región y los niveles de capacidad de exportación que tiene el sector floricultura. Pese a ello, aún está poco desarrollado.

No obstante, la falta del factor tecnología, específicamente ingeniería genética, y de adecuadas técnicas de distribución y marketing frenan el obtener el posicionamiento esperado. Además, no se identifica una estrategia específica para la comercialización de las flores y el crecimiento del mercado (Bermúdez 2007 citado en Carranza et al., 2017).

A su vez, la oferta se caracteriza por tener productos pocos diferenciados para los clientes. Estos productos en su mayoría son trabajados con el mismo tipo de flor fresca, caracterizada por tener un rápido deterioro y ser un generador de alergias. Así, una de las limitantes para el desarrollo de este mercado es la poca durabilidad del producto (flor o arreglos florales). Al ser un producto fresco, y muy delicado por su textura, el tiempo de vida es muy corto, aproximadamente de 6 a 12 días (Arce et al., 2018). Esto lleva a pensar que existe, por tanto, una oportunidad para tomar cuota de mercado a través de un producto que cubra los problemas detectados, es decir, que ofrezca un producto que asegure un tiempo de vida prolongado, en el cual se mantenga su frescura y belleza, y que no genere alergias a los clientes (Arce et al., 2018).

Asimismo, otra limitante es la no existencia de variedades patentadas en el país, como señala Avelino Mendoza, productor de rosas y participante del proyecto: “Nosotros estamos pirateando de Ecuador, pero aquí no tenemos nuestras propias variedades, no tenemos pues. Entonces, faltaría inversión, una propia variedad de Perú no hay. Estamos limitados por la variedad que no tenemos” (A. Mendoza, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019).

Por otro lado, de acuerdo con Carranza et al. (2017), el sector de las flores podría aprovechar el e-commerce o comercio electrónico.

Entre las ventajas del comercio electrónico se encuentran las siguientes: (a) el acceso a un mercado más amplio, (b) la extensión del horario de venta, ya que las ventas podrían

efectuarse las 24 horas del día; (c) la creación de una ventaja competitiva, (d) la reducción de los costos de producción, capital, administración, entre otros, y (e) la mejora tanto en la comunicación con los clientes como en la efectividad de las campañas publicitarias (pp. 40-41).

Asimismo, según Carmen Balarín de Iberico, en nuestro país no existe una cultura de flores, a diferencia de países europeos como Italia o Francia, en donde sí hay una cultura de flores, entendida como la utilización de las flores en las decoraciones de los ambientes o como una opción de obsequio al visitar a familiares y/o amistades, no necesariamente en una fecha festiva. Ella considera que en nuestro país el consumo de las flores está relacionado con fechas del calendario como el Día de los Muertos, el Día de la Madre o el Día del Padre. Sin embargo, existen apreciaciones diferentes sobre el cambio en nuestra sociedad hacia la cultura de flores, pues se cree que cada vez son más los limeños, por ejemplo; quienes están adquiriendo el gusto por decorar sus casas y departamentos con plantas y flores (Miranda, 2014).

Así también, Espinal da cuenta de la no existencia de valoración de las flores producidas en el país, pues son percibidas como menos bellas frente a las importadas, dada la aún pendiente incorporación del aspecto tecnológico a la floricultura desarrollada en el Perú, lo cual dificulta el desarrollo de una la cultura de flores en Perú: “Falta mucha cultura interna dado que no se valora nuestras flores nacionales, con el mismo nivel de importancia que el de las flores internacionales, pues hay problemas técnicos y de post cosecha que desmerece las flores”. (N. Espinal, comunicación personal, 9 de diciembre, 2019).

1.2.3. La Rosa en el Perú

Los precios de las rosas responden específicamente al tamaño de su tallo (al este dar cuenta de la calidad de la rosa, como se menciona líneas arriba). Así, mientras más largo sea el tallo, mayor valor tendrá la rosa.

En ese sentido, las rosas de calidad básica tienen un costo que varía entre S/ 3 a S/ 5 el paquete de 24 unidades; están son provenientes de distrito de Mala (provincia de Cañete) y se caracterizan por poseer un nivel de perecibilidad de 2 a 3 días. Existen otro tipo de rosas nacionales de mejor calidad, cuyo costo es de S/ 20 el paquete de 24 unidades.

A su vez, las rosas importadas tienen un costo de S/ 25 por un paquete de 24 rosas, con un tallo de entre 50 y 60 cm., y S/ 30 por un paquete de 24 rosas, con tallos de 70 cm. Asimismo, si se desea que estas rosas sean teñidas de color, el costo adicional es de S/ 10 por paquete de 24 rosas. El tiempo del teñido depende de la dimensión del pedido de rosas a teñir, puede ir de un día hasta una semana. De acuerdo con Arce et al. (2008), el proceso de teñido de la rosa consiste

en cortar el tallo de forma diagonal y dejarlo reposar en agua teñida con colorante vegetal del color elegido para teñir la rosa por 24 horas aproximadamente.

1.3. La Floricultura en Cusco

Hasta antes del año 2000 aproximadamente, la actividad de la floricultura se realizaba en forma tradicional en el campo abierto, donde la producción de las flores se daba en baja escala y los rendimientos de igual forma. Después del año 2013, momento en que las comunidades comenzaron a implementar sus propios fitotoldos, se vio que el rendimiento de las flores se duplicaba y no solo se podía cultivar una o dos veces al año, sino hasta semanalmente, como comenta Marina Pilares, productora de flores en Yucay y participante del proyecto: “En el mercado piden otras especies, astromelias y rosas sacas semanal, las hortalizas, sacas dentro de 4 a 5 meses, nada como las flores” (M. Pilares, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019). No obstante, es preciso señalar que el paso de sistema tradicional (a campo abierto) hacia un sistema tecnificado de producción (bajo invernadero) aún es progresivo, como da cuenta Espinal: “La producción de rosas en Cusco bajo invernadero [también llamado fitotoldo] no es tan tecnificado y se ve en la calidad de flores que tiene” (N. Espinal, comunicación personal, 9 de diciembre, 2019).

1.3.1. Producción de Flores en Cusco

La producción de flores se ha vuelto en el último tiempo, una actividad importante para generar ingresos para las familias, principalmente gracias a las condiciones climáticas en la región que permiten una producción casi de forma permanente a lo largo del año (Movimiento Regional por la Tierra, 2015).

Así, los productores han visto en la actividad florícola, un medio complementario a la agricultura para seguir desarrollándose, lo cual es señalado por Avelino Mendoza, productor de flores en Calca: “La iniciativa del Programa de Desarrollo Rural en la producción de las rosas es la más valiosa porque sin ello no hubiésemos crecido. Antes había monocultivo de maíz” (A. Mendoza, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019). Ello también se evidencia en lo dicho por Adrián Arce, productor de flores: “Desde octubre del 2018 ya no trabajo en flores de manera constante, pero sigo cultivando rosas por temporada (para fechas festivas como el Día de los Muertos) en un fitotoldo pequeño cerca de mi casa” (A. Arce, comunicación personal, 3 de octubre, 2019).

Por otro lado, la producción de flores en la provincia del Cusco, y más que todo en el distrito de San Sebastián (en las Comunidades Campesinas de Pumamarca y Ccorao), es llevada a cabo por unidades familiares que a la vez son unidades económicas, las mismas que están

conformadas en su totalidad de 52 productores de flores. No obstante, la producción de flores se ha ido expandiendo hacia otras provincias de la región de Cusco, por ejemplo, en el distrito de San Salvador (en la provincia de Calca), Alfredo Orellana, director del IER San Salvador y presidente de mejoramiento de la cadena productiva de flores en el distrito de San Salvador, indica que hay 25 floricultores y se sigue desarrollando la construcción de invernaderos. Asimismo, es sólo una minoría de productores quienes se dedican tanto al cultivo de hortalizas y flores, por lo que se puede decir que hay un crecimiento de la actividad florícola en San Salvador (A. Orellana, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019).

La estadística nos dice que los productores dedicados a la Horticultura y Floricultura en el distrito de San Sebastián es del 53 % del total de los productores dedicados a la agricultura del distrito, de las cuales las Comunidades Campesinas de Pumamarca y Ccorao la tienen como actividad económica, en tanto hacen el uso de un proceso productivo tecnificado, el cual solo alcanza el 41% del total de productores, y el 19 % hace uso de un proceso productivo semi tecnificado. Por lo cual, podemos decir que una buena parte de los productores de estas comunidades mencionadas, no contaron (53% del total) con acceso a capacitaciones (41% del total) ni asistencias técnicas (59% del total) específicas, ni tampoco con inserción de tecnología que beneficie su producción y por consecuencia que mejore su calidad de vida – ingreso económico familiar, por lo tanto estos agentes económicos organizados (AEO), o también conocidos como unidades familiares, dependen en su mayoría de la producción de flores que tengan en el año para poder generar sus ingresos económicos familiares (Paño, 2017).

En esa línea, una de las actividades que contribuyen a la mejora de calidad de flores producidas es la capacitación. Respecto a la oferta de capacitaciones en la región de Cusco, las mismas son brindadas a pedido, por el Instituto Rural Educativo (I.E.R.) San Salvador, a partir del curso de flores que desarrolló junto con la Entidad de Cooperación Internacional en el marco del Proyecto de Desarrollo Rural, como señala Alfredo Orellana, director del IER San Salvador: “Después de la Entidad de Cooperación Internacional, los municipios y el IER San Salvador, han apoyado a la cadena. Seguimos dando cursos de capacitación, pero a pedido” (A. Orellana, comunicación personal, 3 de setiembre, 2019). Así, vemos que las capacitaciones se ofrecen de manera puntual y no se ha llegado a consolidar un mercado amplio de capacitaciones.

Respecto a la demanda, son principalmente los municipios locales quienes solicitan dichas capacitaciones como parte de intervenciones puntuales para el desarrollo de la floricultura en las comunidades.

1.3.2. Comercialización de Flores en el Cusco

Según un Informe sobre el mercado de flores en Cusco, elaborado por la Entidad de Cooperación Internacional, en el año 2012 la mayor oferta de flores se daba en los meses de noviembre y abril, meses en los que hay una fuerte presencia de lluvias. En esos meses (noviembre y abril) las rosas del Cusco eran ofertadas junto con las importadas, mientras que, en el resto del año, el abastecimiento de los puntos de venta se realizaba, únicamente, con flores nacionales provenientes de Arequipa, Lima, Tacna y Puno, lo cual era suficiente para cubrir la totalidad de su requerimiento y, al mismo tiempo, el precio no sufría alteración.

No obstante, en la actualidad, se percibe una sensación de permanente saturación en los mercados de flores en Cusco, como señala Orellana: “La cadena de flores es más en Cusco, la venta de flores es más en Cusco. Todo va a Cusco” (A. Orellana, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019). Así, dicha concentración de oferta sería principalmente en el mercado de Huancaro (en el distrito de Santiago), y en la feria sabatina realizada en la plaza Tupac Amaru (en el distrito de Wánchaq), como señala Vignati: “Todas apuntan al mercado de Huancaro, habiendo otros mercados o locales que demandan flores” (E. Vignati, comunicación personal, 3 de octubre, 2019). Frente a ello, productores residentes en otras provincias distintas a la de Cusco, ven la necesidad de vender su producción a otras regiones, como señala Marina, productora de flores y participante del proyecto:

Existen muchos invernaderos para el cultivo de rosas en el municipio de Urubamba, pero el gran problema es el mercado ... de ahí la necesidad de salir a otras regiones o de exportar, pero esto requiere más escala, para poder asumir los costos de transporte y logísticos (M. Pilares, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019).

Es importante señalar que dicha saturación del mercado no estaría siendo percibida por Wilfredo Saavedra, coordinador de PROCOMPITE en la Municipalidad Provincial de Cusco, pues comenta: “Respecto a las flores, hay poca producción y mayor demanda, ya que hay bastante consumo de flores, hay flores que se traen de Arequipa, Puno, el mercado aún está abierto” (W. Saavedra, comunicación personal, 4 de octubre, 2019). Dicha percepción puede deberse a que los productores, al no estar asociados, no son fácilmente identificados como un grupo representativo, a diferencia de otras cadenas productivas que son apoyadas por PROCOMPITE en la provincia de Cusco.

Asimismo, la consecución de espacios en los principales mercados de flores en Cusco (Huancaro y Túpac Amaru), son gestionados por los mismos productores, dando cuenta de una falta de priorización a la articulación del mercado desde los municipios:

La comercialización es algo que los productores o las organizaciones tratan de buscar por su cuenta, por ejemplo, acá a nivel regional, hay un espacio que es la feria de Huancaro, y el espacio está ahí para vender, pero por gestión de los productores. Hay otro mercado que está en Wánchaq [en la plaza Túpac Amaru], en donde también algunos productores venden, pero por gestión de ellos mismos (E. Vignati, comunicación personal, 4 de octubre, 2019).

Así, existe un nivel de organización parcialmente desarrollado para la generación de espacio, más el poder está concentrado en los miembros de la Asociación Regional de Productores Agrarios (ARPAG), aun cuando el terreno del mercado de Huancaro es provisto por la Dirección Regional de Agricultura. En ese sentido, la ARPAG impide el ingreso libre de productores de otras provincias, como señala Avelino, productor en Calca y participante del proyecto: “Tú vas a la DRAG [Dirección Regional de Agricultura en Cusco] y le dices “Quiero vender”. Ellos te dicen “Anda está libre”, pero la ARPAG no te deja vender porque no has pagado tu cupo. Puedes pagar ahorita 400. Pagar 400 para un agricultor es fuerte” (A. Mendoza, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019). En esa línea, G.S., articulador en el proyecto profundiza en el tema: “Hay presiones de los asociados miembros del mercado de ARPAG y su directiva impiden el ingreso de nuevos productores, especialmente de otras provincias. Los productores de Chitapampa se vieron obligados a dejar de comercializar ahí” (G.S., comunicación personal, 30 de setiembre, 2019). Cabe resaltar que existe en muchos de los productores que venden en los mercados una gran dependencia de la figura de los intermediarios porque los primeros no llegan directamente al consumidor final, como señala Orellana: “Hay muchos que venden a revendedores, no es una venta directa” (A. Orellana, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019).

Frente a la saturación de la oferta en los mercados de flores en Cusco, se identifican nuevas oportunidades de mercado en hoteles de Cusco y otras regiones, aunque la demanda en éstas últimas sea menor a la que se tiene en Cusco, como comenta el coordinador de Cultivo en la Dirección Regional de Agricultura (DIRAGRI):

En Cajamarca no se aprecian las flores. No hay cultura de flores. Por eso no se venden en el mercado interno y en Arequipa tampoco. En Cusco la cultura de flores es mayor porque es una ciudad muy costumbrista. Actualmente, se produce bastante rosas y astromelias, aunque también hay una menor producción de liliun, gladiolo, girasol y crisantemos (J. Ormachea, comunicación personal, 2 de octubre, 2019).

Lima también sería vista como un posible mercado:

Dos o tres se están yendo a Huancaro. Otros a otro lado. Entonces ya es la venta, y otros los mejorcitos llevan ya a los hoteles. El mercado es Cusco, pero ya tendríamos que pensar sacarlo a Lima. Algunos ya lo están sacando, pero falta mejorar técnica (A. Orellana, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019).

Así, el gerente de Desarrollo Económico en el Gobierno Regional de Cusco comenta sobre la potencialidad del mercado nacional:

El potencial de las flores está en el mercado nacional, no internacional porque la mayoría de lo que ellos producen es a partir de yemas importadas de forma ilegal de Ecuador, tendría que ser variedades patentadas. Ha parado la importación de flores (de Ecuador), porque las producidas en Cusco tienen mejor calidad, mayor duración de conservación, su piso altitudinal es más alto y tiene mejores atributos (A. Paullo, comunicación personal, 2 de octubre, 2019).

Asimismo, los productores han aprendido a diversificar su oferta (si bien de una manera empírica, al no realizar un estudio de mercado previo), dada una demanda de variedades de flores. En ese sentido, Vignati comenta:

Ahora en esta etapa están todos en la búsqueda [en relación con el mercado] porque no es sólo esta zona (Cusco), también son otras provincias; por ejemplo, en Quillabamba, Valle Sagrado, Paruro, Limatambo, producen rosas complementando con otras flores como el crisantemo, otras especies. Como que la población ha aprendido a diversificar su producción de acuerdo con la demanda (E. Vignati, comunicación personal, 3 de octubre, 2019).

Asimismo, un aspecto que está pendiente trabajar es el proceso de transformación, como la elaboración de arreglos florales, lo cual es comentado por Orellana: "... también se está entrando un poco a darle el valor agregado con arreglos florales, pero en las comunidades no es mucho. Hay un matrimonio y se hace" (A. Orellana, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019).

A su vez, en referencia con las actividades de comercialización, los productores reconocen que producir y comercializar no es posible, por lo que surge la necesidad de involucrar a la familia (cónyuge, hijos, etc.) en la comercialización, como señala Higidio Ortega, gerente en el proyecto: "[Los productores] reconocieron algo: Que ser productor y comercializador al mismo tiempo no se puede dar a la vez, porque requiere tiempo ambos. O las esposas y sus familias podrían encargarse de eso" (H. Ortega, comunicación personal, 1 de octubre, 2019). Así, si bien Ortega se refiere a los productores participantes del proyecto, la incorporación de miembros de la

familia en la comercialización es una práctica común en la actividad florícola, como se pudo observar en el Mercado Huancaro y en la feria sabatina realizada en la plaza Túpac Amaru (distrito de Wánchaq) (ver Anexo B).

Respecto a la demanda de flores, la misma es mayor en las fiestas de calendario o fechas a celebrar en el lugar. Por ello, se identifica que los meses en los que las flores son más demandadas son:

- Febrero (Día de los Enamorados)
- Mayo (Día de la Madre)
- Junio (Fiestas de Cusco)
- Noviembre (Todos los Santos)

Durante esos meses debido al crecimiento de la demanda local, hay necesidad de cubrir la demanda con las flores provenientes de otras regiones. Las flores llegan a alcanzar un precio por encima de su precio promedio.

No obstante, a pesar de la variabilidad del precio, la actividad florícola se caracteriza por ser rentable, debido en parte a la dedicación continua a la actividad. Así, Orellana comenta: “Hay muchos productores ya convencidos, ya son floricultores que viven de eso. Viven de la venta. La gran mayoría que yo considero que son floricultores están dedicados casi al 80% a la producción de flores” (A. Orellana, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019). En esa línea, Vignati, directora de IMAGEN comenta la repercusión de la rentabilidad de la actividad florícola en la mejora de la calidad de vida de los productores en Cusco:

La utilidad, es decir los ingresos que brindan las flores, al menos en la zona donde trabajamos, lo destinan exclusivamente en la educación de sus hijos. Los hijos de estos productores están, por lo general, en universidades; incluso privadas. No solo pagan la universidad sino vivienda, alimentación. Entonces se percibe que hay beneficios (ganancia económica por la actividad) y también una mejor vivienda que repercute en la mejora de la calidad de vida en la zona (E. Vignati, comunicación personal, 3 de octubre, 2019).

Asimismo, la actividad florícola dinamiza otras actividades relacionadas, las cuales son fuentes de ingreso alternativas en la comunidad. Ejemplos de dichas actividades es la agroveterinaria y la construcción de invernaderos, como señala Quispe: “Muchos productores han renunciado a sus trabajos en otro sitio y se dedica solo a [la construcción] de invernaderos” (H. Quispe, comunicación personal, 1 de octubre, 2019).

1.3.3. La rosa en Cusco

Como se mencionó líneas arriba, el precio del paquete de rosas varía en función a la calidad, la cual, a su vez, es el principal factor de competencia entre productores, antes que la cantidad ofertada por cada uno, como señala Pilares: “La competencia es por la calidad, no por la cantidad” (M. Pilares, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019). Así, la coordinadora de Comercialización en la Dirección de Agricultura explica que el precio del paquete de rosas (compuesto por 24 rosas), entre los meses de abril y noviembre:

... fluctúa de acuerdo con el estándar de calidad entre 20 y 40 soles. El paquete de rosas grandes y con tallo largo [es decir, de primera calidad] está en promedio 30 a 35 soles, los paquetes de rosas de segunda y tercera calidad está 20 soles (D. Cutipa, comunicación personal, 2 de octubre, 2019).

Así, en entre los meses de mayo a octubre los distintos puntos de venta deben comprar flores locales a muy altos precios. No obstante, entre los meses de noviembre y abril, el precio del paquete cae estrepitosamente (hasta 5 soles), debido a una mayor oferta. Por tal motivo, en la región de Cusco, el precio de la rosa se caracteriza por ser variable.

Los principales atributos de las flores locales, especialmente las rosas son: Su disponibilidad, su precio económico en temporadas de lluvias, ser frescas y recién cortadas, y, especialmente, ser de producción local. Por otro lado, se requiere mejorar su calidad y conseguir una estabilidad de su precio en épocas cuando la producción es afectada por factores como los climatológicos, por ejemplo, la helada y por ende la oferta disminuye.

Tabla 1: Análisis FODA del Sector Floricultura en Perú y Cusco

	Perú	Cusco
Fortalezas	La Gypsophila peruana se sitúa entre las mejores especies de flores del mundo	Se tiene clientes fidelizados en los lugares de venta (mercados) Capacidad de satisfacción de la demanda local (no se depende de una flor importada (competidor) a lo largo de todo el año)
	La cadena de rosas dinamiza cadenas de otras especies como la Gypsophila (conocida también como “Gypsophila” o “lluvia”)	Adaptación de la oferta a la demanda (Variedad en la producción de flores si así lo demanda el mercado, por ejemplo: Se producen rosas y astromelias, pero también lilium, gladiolos, girasoles y crisantemos)

Tabla 1: Análisis FODA del Sector Floricultura en Perú y Cusco (continuación)

	Perú	Cusco
		Productoras con capacidad de generación de ingresos propios al interior de sus familias Buen Manejo de los invernaderos en comparación a otros lugares en el Perú dedicados al cultivo de flores
	Rentabilidad de la actividad florícola	
Oportunidades	Producción de más de 20 mil variedades de especies en flores en las tres regiones del Perú dada la variedad de microclimas y pisos altitudinales que existen en el país	Potencial para producción de la misma calidad de las rosas producidas en Ecuador Innovación tecnológica desde el sector privado (Se está pensando en Fitotoldos inteligentes que succionen aire caliente y aire frío, lo cual permitirá una producción de mejor calidad)
	Al 2018, en el Perú sólo el 45% de las 6 mil hectáreas de cultivo han sido usadas	Reducción de oferta proveniente de Arequipa (competidor de producción local)
		Cobertura del 70% del potencial de mercado (presencia de océanos azules: Nuevos nichos)
		Dada las condiciones climatológicas en Puno, esta ciudad no podrá producir (potencial mercado cautivo)
	Limeños van incorporando progresivamente el uso de las flores y plantas para decoraciones de casas, departamentos, etc.	Cusco como región costumbrista con creciente cultura de flores (presencia de flores en evento sociales y tradicionales)
		Demanda de variedades de flores (mayores oportunidades de venta)
Debilidades	Poca durabilidad del producto si no es sometido a conservación de inmediato	Producción aún no completamente tecnificada en la mayoría de los productores de Cusco
	Lejanía del área de cultivo a aeropuerto dificulta la posibilidad de exportación	Limitada área de terreno disponible para expansión del cultivo de flores
	Importación ilegal de yemas provenientes de Ecuador	Oferta saturada de flores en los mercados (por lo que el precio tiende a la baja y muchas veces es menor al costo de producción)
	Bajo nivel de asociatividad entre los productores de flores	Poca estandarización en la calidad de las flores
	Bajo porcentaje de productores que tienen acceso a capacitaciones y asistencias técnicas	Poca estandarización de conocimientos sobre manejo de cultivo de flores
	Escaso empleo de tecnología para las actividades de cosecha y postcosecha de flores (por ejemplo, no se cuenta con cámaras de refrigeración para almacenaje de producto dada su alta perecibilidad)	
	Falta de inversión para la investigación, desarrollo e innovación tecnológica en la producción (lo cual coloca a los productores en desventaja competitiva frente a los principales países productores de flores)	

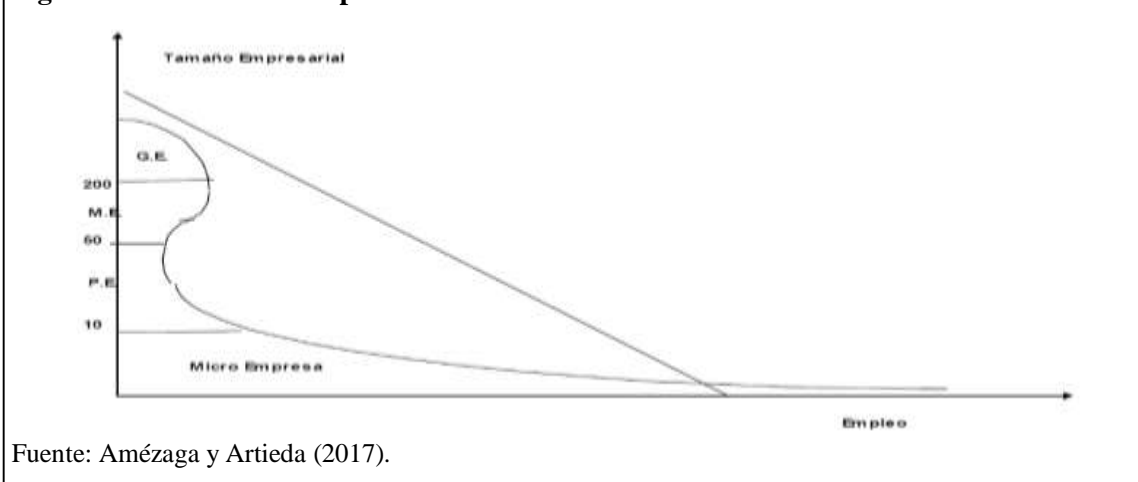
Tabla 1: Análisis FODA del Sector Floricultura en Perú y Cusco (continuación)

	Perú	Cusco
Amenazas	Aún bajo nivel de cultura de flores	Impartición de capacitaciones en floricultura a pedido (no oferta general)
	Poca valoración de la flor producida en el país	Disponibilidad del recurso agua en peligro (Estrés hídrico)
	Falta de vías de comunicación que conecten los campos de cultivo con la ciudad (lo cual dificulta la posibilidad de comercialización interregional)	Factor climatológico afecta el cultivo de flores (heladas principalmente)
	Presencia de factores climatológicos intensificados como producto del cambio climático (sequías, heladas, inundaciones)	
	Escasa alineación de la innovación agraria al desarrollo de nuevos productos	
	Escasa especialización profesional y técnica en flores	
	Existencia de falsos emprendedores (planta flores para luego abandonar el cultivo)	
	Migración del campo a la ciudad dificulta el relevo generacional en el sector	

2. Modelos Asociativos en el Perú y Constitución Jurídica de las Redes Empresariales

Muchas empresas pequeñas y medianas enfrentan barreras para poder negociar con clientes, proveedores y en general; esto se debe, a su capacidad limitada con la que debe enfrentar a su competencia. Según Amézaga y Artieda (2017), a partir del análisis de la estructura empresarial, en el 2006, de acuerdo con las cifras sistematizadas por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, las microempresas en el sector agropecuario y pesca representaban un 60% del total de microempresas, mientras que las pequeñas empresas de dichos sectores representaban un 75% del total de pequeñas empresas.

Figura 2: Perfil del sector privado en el Perú



Sin embargo, hasta la fecha su competitividad se encuentra limitada por los siguientes factores:

- Una deforme y desarticulada estructura empresarial
- Débil capital social
- Reducida escala de producción y de comercialización de las MyPE agropecuarias
- La informalidad de las MyPE
- Débil Sistema de promoción de las MyPE

2.1. Modelos Asociativos en el Perú

Acorde con Lattuada, toda organización de productores con fines agroempresariales tiene como su objetivo principal el desarrollo de la actividad económica o de servicios en alguna o en todas sus etapas (producción, comercialización, transformación, distribución de bienes o servicios) en pro de sus asociados exclusivamente (Lattuada 2013 citado en Amézaga, Rodríguez, Núñez & Herrera 2013). Según su nivel de formalización, las organizaciones de productores con fines agroempresariales se clasifican en:

- Corporaciones, con personería jurídica
- Modalidades asociativas, sin personería jurídica

Tabla 2: Características comerciales de las diferentes modalidades de corporaciones

	Sociedad Anónima Ordinaria	Sociedad Anónima Cerrada	Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada	Asociación Civil sin Fines de Lucro	Cooperativa
Distribuciones excedentes	Se distribuyen dividendos (finalidad lucrativa)	Se distribuyen dividendos (finalidad lucrativa)	Se distribuyen dividendos (finalidad lucrativa)	No se distribuyen excedentes	Se distribuyen excedentes
Número de socios/asociados	Entre 21 y 750 socios	Entre 2 y 20 socios	Entre 2 y 20 socios	Mínimo 11 y máximo ilimitado (salvo disposición contraria del estatuto)	Mínimo 11 y máximo ilimitado
Plazo	Generalment e indefinido (puede ser determinado)	Generalment e indefinido (puede ser determinado)	Generalmente indefinido (puede ser determinado)	Generalment e indefinido (puede ser determinado)	Indefinido
Órganos	Junta General Directorio Gerente	Junta General Directorio (optativo)	Junta General Gerente	Asamblea General Consejo	Asamblea General

Tabla 2: Características comerciales de las diferentes modalidades de corporaciones (continuación)

	Sociedad Anónima Ordinaria	Sociedad Anónima Cerrada	Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada	Asociación Civil sin Fines de Lucro	Cooperativa
				Directivo	Consejo de Administración Comité Electoral Comité
Cuentas patrimoniales	Capital Social Reserva Legal Resultados Acumulados	Capital Social Reserva Legal Resultados Acumulados	Capital Social Reserva Legal Resultados Acumulados	Fondo Patrimonial	Capital Social Reserva Cooperativas Remanentes

Adaptado de Entidad de Cooperación Internacional (2017).

Tabla 3: Características comerciales de las modalidades asociativas

	Consorcio	Asociación en participación
Personas jurídicas	No	No
Formalidad	El Contrato debe constar por escrito	El Contrato debe constar por escrito
Partes	Consortiados	Asociante: Titular del negocio o empresa Asociado: Contribuye con bienes o servicios
Actividad empresarial	Cada una de las partes desarrolla la actividad que le corresponde y se vincula con terceros	El asociante es quien realiza la actividad empresarial y se relaciona con los terceros. El asociado no.
Participación en ganancias y pérdidas	Las partes fijan libremente, el porcentaje que les corresponderá	Las partes fijan libremente el porcentaje que les corresponderá
Plazo de duración	El que pacten las partes	El que pacten las partes

Adaptado de Entidad de Cooperación Internacional (2017).

Tabla 4: Ventajas y desventajas de las diferentes modalidades

Forma jurídica adoptada	Ventajas consorcio	Desventajas
Sociedad mercantil	Comerciales: 1. Gestión muy ejecutiva 2. Simplicidad en la transferencia del puesto del socio 3. Simplicidad de la organización interna 4. El socio tiene utilidades y a participar del patrimonio en caso de liquidación	Comerciales: 1. Puede presentarse una concentración del poder 2. Mayores gastos de constitución 3. Transferencia de posición más compleja y onerosa en el caso de SRL
	Tributarias: 1. Posibilidad de optar por el RER	Tributarias: 1. No aplicación de NPSA 2. Aplicación de precios de transferencia (obligación de obtener utilidades) 3. Imposibilidad de optar por el RUS
Asociación Sin Fines de Lucro	Comerciales: 1. Igualdad de los asociados 2. Carece de finalidad lucrativa 3. Los asociados pueden transferir su condición de tales 4. Continuidad en los cargos	Comerciales: 1. Los aportes no son reembolsables 2. Las utilidades no se distribuyen 3. El patrimonio es irrepartible 4. Mayor consenso en la toma de decisiones
	Tributarias: 1. Posibilidad de obtener exoneración 2. Posibilidad de optar por el RER	Tributarias: 1. No aplicación de NPSA 2. Imposibilidad de optar por el RUS 3. La no aplicación de los precios de transferencia es riesgosa (obligación de obtener utilidades)
Cooperativa	Comerciales 1. Igualdad de derechos y obligaciones entre socios 2. Control democrático (directivos) 3. Los aportes pueden ser recuperados incluso con intereses 4. Permite reintegrar el precio a favor de los socios en función de sus operaciones 5. Cuenta patrimonial obligatoria (reserva cooperativa) que brinda estabilidad 6. Promoción obligatoria de la educación 7. No tiene finalidad de lucro	Comerciales: 1. La reserva cooperativa es irrepartible 2. Todos los años deben efectuarse renovaciones en los cargos directivos 3. Requiere la existencia de cinco órganos permanentes 4. Mayor consenso para la toma de decisiones

Tabla 4: Ventajas y desventajas de las diferentes modalidades (continuación)

Forma jurídica adoptada	Ventajas consorcio	Desventajas
	<p>Tributarias:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No aplicación de precios de transferencia (no obligación de obtener utilidades) 2. Se encuentra inafecta al Impuesto a la Renta por los ingresos netos provenientes de operaciones con sus socios 3. Se encuentra inafecta al IGV por las operaciones que realice con sus socios <p>Posibilidad de optar por el RER</p>	<p>Tributarias:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No aplicación de NPSA 2. Imposibilidad de optar por el RUS
Contrato de consorcio (con contabilidad independiente)	<p>Comerciales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Libertad en la regulación 2. Cada parte mantiene la titularidad sobre su patrimonio 3. Cada parte decide los bienes y servicios que afectaran al consorcio 4. No se crea una persona jurídica 5. No requiere inscripción en registros. Solo que conste por escrito 6. La finalización del contrato es sencilla 	<p>Comerciales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Es una relación temporal 2. Responsabilidad de las partes en su vinculación con terceros
	<p>Tributarias:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posibilidad de optar por el RER 	<p>Tributarias:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No aplicación de NPSA 2. Creación de una persona jurídica para efectos fiscales y, por lo tanto, aplicable a las normas de precios de transferencia (obligación de obtener utilidades)
Contrato de consorcio (sin contabilidad independiente)	<p>Comerciales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Libertad en la regulación 2. Cada parte mantiene la titularidad sobre su patrimonio 3. No se crea una persona jurídica 4. No requiere inscripción en registros. Solo que conste por escrito 5. La finalización del contrato es sencilla 	<p>Comerciales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Es una relación temporal 2. Responsabilidad de las partes en su vinculación con terceros

Tabla 4: Ventajas y desventajas de las diferentes modalidades (continuación)

Forma jurídica adoptada	Ventajas consorcio	Desventajas
	Tributarias: 1. Aplicación de las NPSA 2. No aplicación de precios de transferencia (no obligación de obtener utilidades) 3. Posibilidad de optar por el RUS Posibilidad de optar por el RER	Tributarias: 1. Condicionamientos muy especiales para poder evitar la contabilidad independiente si el contrato supera 3 años
Contrato de asociación en participación	Comerciales: 1. Libertad de regulación 2. Cada parte mantiene su autonomía 3. Aporte de bienes y servicios 4. No se crea una persona jurídica 5. No requiere inscripción en registros. Solo que conste por escrito 6. La finalización del contrato es simple 7. La responsabilidad del asociado está limitada a su aporte	Comerciales: 1. Relación de carácter temporal 2. El asociado no participa en la gestión del negocio
	Tributarias: 1. Posibilidad de optar por el RER 2. Posibilidad de optar (el asociante) por el RUS	Tributarias: 1. No aplicación de NPSA 2. Creación de una persona jurídica para efectos fiscales y, por lo tanto, aplicable a las normas de precios de transferencia (obligación de obtener utilidades) 3. Imposibilidad de optar por el RUS 4. Ausencia de normatividad

Adaptado de Entidad de Cooperación Internacional (2017).

2.2. Constitución Jurídica de las Redes Empresariales

Cada red escoge la modalidad de organización jurídica que más le conviene según su grado de madurez. La definición de la figura depende del alcance que decidan darle los empresarios a la red. Por ello, es probable que en cada etapa de la red exista una forma legal más conveniente que otras (Cámara de Comercio de Bogotá, 2008).

Así, es importante resaltar que, según Amézaga y Artieda (2017), las MyPE agropecuarias, para poder insertarse competitivamente a la economía, necesitan organizarse en esquemas asociativos orientados directamente a negocios. Una alternativa asociativa que ha demostrado su viabilidad social y económica, dada la realidad rural del Perú, son las Redes

Empresariales. Asimismo, estas Redes Empresariales, para operar en un marco de formalidad tributaria, sin perder los beneficios que hoy tienen sus integrantes como productores agropecuarios, cuentan con la opción de constituirse como Consorcios sin Contabilidad Independiente, figura poco difundida hasta el momento, que les permite operar con economías de escala y sin necesidad de constituir una forma jurídica independiente.

Por otro lado, de acuerdo con las características de las formas jurídicas empresariales vigentes en nuestro país, previamente presentadas, en la Entidad de Cooperación Internacional (2017) se plantea dos posibilidades de constitución para las redes empresariales, las cuales se indican a continuación (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2009):

- Celebrar un contrato de consorcio sin contabilidad independiente por medio del cual los productores agrarios, al tener una red empresarial en donde se haya consolidado la confianza interna, comercialicen sus productos a sus clientes, manteniendo los regímenes tributarios que los benefician. La conformación del consorcio es un medio para la formalización de la red, por lo menos, desde el ámbito tributario. Asimismo, dicha conformación debe ser informada a la SUNAT, pero no se obliga a constituir una forma jurídica independiente.
- Agruparse preferentemente bajo la modalidad de una cooperativa de servicios que permita que indirectamente los productores agrarios preserven los beneficios tributarios de los cuales gozan, en la medida en que la utilidad se genere en cabeza de los productores agrarios y no en la persona jurídica constituida. Así, la cooperativa se constituye como el único modelo de empresa de servicios que permite que sus socios tengan la máxima retribución mediante la venta de su producción o compra de insumos. A su vez, Kurt Rothschild, coordinador del Proyecto de Desarrollo Rural, señala que aún no se aplica esta modalidad en intervenciones en el sector florícola: “Hay experiencia positiva desde las cooperativas, pero con otros tipos de productos como cacao, café, pero no con las flores” (K. Rothschild, comunicación personal, 14 de setiembre, 2019).

Por otro lado, es necesario mencionar que el modelo asociativo que se adopta en el sector florícola desarrollado en Perú es la asociación. Al consultarle al respecto a Pérez-Luyo (comunicación personal, 6 de febrero, 2020), ex director de Cooperativas en el Ministerio de la Producción (PRODUCE), él señala que la preferencia por el modelo de asociación por parte de los productores de flores en el Perú, probablemente se debería a la falta de difusión del modelo de cooperativa y sus beneficios. Así, el primer modelo asociativo que se le ofrece, más si desea acceder al fondo concursable PROCOMPITE, es la Asociación.

3. Intervención del Tercer Sector en la Floricultura

El presente apartado tiene por objetivo presentar las diversas organizaciones del Tercer Sector que han trabajado en pro del desarrollo de la Floricultura, a nivel nacional como internacional.

3.1. Organismo Multilateral en la Floricultura

3.1.1. Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

El BID está alineado con su objetivo de mejora en la calidad de vida en países que buscan reducir la pobreza en América y el Caribe a través de la mejora de la productividad e innovación, de la integración económica y de la inclusión e igualdad, tres retos de desarrollo dentro de los temas actuales que establece como prioritarios (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2020). Por lo cual ha colaborado con el desarrollo del subsector floricultor en Colombia, mediante el financiamiento de la elaboración de la Guía Ambiental para la floricultura.

La Guía Ambiental para la Floricultura se convierte en una herramienta ágil orientada al mejoramiento de la planeación y gestión ambiental de los productores de flores de corte, al tiempo que se constituye en un instrumento de referencia para el control por parte de las autoridades ambientales competentes. La Guía Ambiental se constituye en una herramienta técnica y operativa para la elaboración de los Planes de Manejo Ambiental PMA, solicitado por la autoridad ambiental para cultivos nuevos (como componente integral del Estudio de Impacto Ambiental) y cultivos existentes (o en operación) (ASOCOFLORES, 2002).

3.2. La Cooperación Internacional en la floricultura de Cusco

3.2.1. Cooperación Suiza para el Desarrollo (COSUDE)

La Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación Internacional, a través de la Entidad de Cooperación Internacional ejecutó entre 2005 y 2011 un Programa de Desarrollo Rural, financiado por COSUDE. Se logró incrementar los ingresos netos de más de 1,200 familias campesinas en tres departamentos (Cajamarca, Cusco y La libertad), mediante el uso de la metodología de Articulación de Redes Empresariales como mecanismo de promoción de la asociatividad orientada a negocios en el ámbito rural, priorizando nueve cadenas productivas durante su intervención. La cadena de flores en el departamento de Cusco se trabajó entre el 2009 y 2011. En total 125 familias de 10 comunidades campesinas, de las provincias de Cusco, Calca, Quispicanchis y Urubamba, fueron articuladas en 11 redes empresariales, logrando desarrollar la producción de flores en invernadero, con mucho más margen y comercializando dichas flores con éxito en el mercado cusqueño, incrementando así de manera sustantiva sus ingresos. El negocio

de las flores se mantuvo por el esfuerzo de las propias familias después del cierre del Programa de Desarrollo Rural (ASOCAM, s.f).

3.3. Organismos No Gubernamentales

3.3.1. Entidades e Instituciones de Cooperación Técnica Internacional Extranjera (ENIEX)

a. La Entidad de Cooperación Internacional implementadora

En el sur del Perú, con el financiamiento de Perú Opportunity, implementó el Proyecto de Desarrollo Rural para continuar el desarrollo de la actividad florícola mediante la cual los productores percibían un ingreso extra con el cultivo de rosas a la vez que buscaban nuevos canales de venta; por lo que se trabajó en el mejoramiento de la calidad de las rosas cultivadas y en la articulación con el mercado (Entidad de Cooperación Internacional, 2014).

b. Codespa

La fundación CODESPA es una organización no lucrativa, cuyas áreas de especialización son el acceso a las microfinanzas, el mercado y la formación para el empleo. La fundación gestiona más de cien proyectos en diecisiete países de América Latina, Asia y África por medio de nueve delegaciones internacionales. Asimismo, cuenta con una trayectoria que se remonta a 25 años de experiencia y su presidente de honor es S.M. Rey Don Felipe VI de Asturias (Codespa, s.f).

Así, la intervención de CODESPA en el sector de la floricultura en Perú, se dio en el 2018 con dos asociaciones de productores de flores ubicadas en el Valle Sagrado (Cusco): Asociación Munay Ti'ka y Asociación Munay Rosas. CODESPA intervino en alianza con el Gobierno Regional de Cusco, mediante capacitaciones y la selección de los ganadores de Fondo Concursable 2018, el cual constaba de 50 000 soles. Cabe resaltar que la Asociación Munay Ti'ka fue una de las ganadoras del fondo concursable (A. Mendoza, comunicación personal, 1 de febrero, 2020).

3.3.2. Organismo No Gubernamentales Nacionales

a. ONG Imagen

IMAGEN (Instituto del Medio Ambiente y Género para el Desarrollo), implementó un proyecto para el desarrollo de cultivo de rosas con el financiamiento de Fondo Empleo. Así, intervino en comunidades de Valle Sagrado, Mandorani, Chitapampa y Corao entre los años 2011 y 2013, periodo en el que las flores se seguían perfilando como un producto innovador. Así, en la intervención se hizo énfasis en la producción de flores más que en su comercialización, razón por

la cual sus líneas de acción principales fueron la capacitación técnica y la renovación o la instalación de los fitotoldos metálicos, los cuales pudieron ser implementados gracias a las utilidades que los productores participantes ya estaban generando gracias a la actividad florícola. Asimismo, la intervención tuvo como tema transversal el enfoque de género, mediante el cual se buscaba desarrollar capacidades técnicas y productivas en las productoras, principalmente.

Cabe resaltar que el proyecto buscó continuar con lo avanzado en el Proyecto de Desarrollo Rural, como señala su directora: “Nosotros no hemos empezado el proyecto, sino el Proyecto de Desarrollo Rural, entonces conversamos con ellos para ver hasta dónde había avanzado en el proyecto que tenían y para dar continuidad a eso” (E. Vignati, comunicación personal, 3 de octubre, 2019). Así, ambas intervenciones estuvieron articuladas y tuvieron especial interés en promover el trabajo asociativo en la cadena de flores.

Por ello, en la intervención de IMAGEN se trabajó con las redes ya formadas en el Proyecto de Desarrollo Rural, a fin de poder consolidar la asociatividad iniciada por dicho programa, la cual funcionaba en la producción mas no en la comercialización. Al respecto Vignati señala: “Empezamos a motivar a la gente a que trabaje de manera asociativa y participativa pero siempre nos llamó el individualismo. Aunque la perspectiva era lograr la comercialización de forma conjunta” (E. Vignati, comunicación personal, 3 de octubre, 2019), por lo que se dejó de intentar la comercialización de manera asociativa y se dio espacio al Individualismo para la venta. Actualmente, IMAGEN se encuentra desarrollando un proyecto para el cultivo de flores en Quispicanchis, financiado por la Cooperación Interamericana, lo cual da cuenta del involucramiento de la Cooperación Internacional en el desarrollo de la floricultura en Cusco.

b. El Salto

A través de consultorías en marketing busca mejorar la competitividad de las microempresas rurales para dar una solución sostenible al problema de la pobreza (El Salto Perú, 2017). De acuerdo con lo señalado por Hellen Hurtado, subdirectora de impacto social, la propuesta de El Salto asienta sus bases en: “[...] un modelo de beneficio cruzado, a través del cual se capacita a equipos interdisciplinarios, conformados por jóvenes universitarios de carreras afines a negocios para que brinden una consultoría estratégica a los microempresarios de bajos recursos” (Un impulso a las micro, s.f).

Salto Perú ha desarrollado tres programas que beneficiaron a estudiantes, asociaciones y microempresas. Entre estos se encuentra la Asociación Los Rosales de Mandorani.

Así, si bien se ha realizado varias intervenciones para el desarrollo de la floricultura en la región de Cusco, las mismas no habrían sido sostenibles a la fecha, como lo señala Nelly Espinal,

especialista de la Dirección Agrícola (DIA) del MINAGRI: “Está faltando dar sostenibilidad a los proyectos iniciados, pues al cesar las capacitaciones, ellos decaen y el producto en el cual se ha invertido tanto, también” (N. Espinal, comunicación personal, 9 de diciembre, 2019). De esta manera, si bien muchas intervenciones son articuladas, como es el caso de la Entidad de Cooperación Internacional (Programa de Desarrollo Rural) y ONG Imagen, sus resultados no habrían sido sostenibles en el tiempo, lo cual le resta, en cierta medida, potencial de desarrollo al sector florícola en el Cusco.

No obstante, no es menor señalar la importancia que ha tenido las intervenciones desde el tercer sector, las cuales han marcado un hito en el desarrollo de la floricultura en Cusco, como lo menciona el subgerente de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Cusco:

La floricultura en Cusco se desarrolla hace 15-20 años de manera tradicional principalmente. Es hace 5-7 años que ha habido un hito con algunos proyectos de cooperación que introdujeron el trabajo de flores bajo invernadero, de manera que hubo un tránsito de una agricultura tradicional hacia una más tecnificada, de manera que se puede tener una producción más frecuente, lo cual hace que se pueda programar en qué fecha se va a vender flores (E. Lupo, comunicación personal, 3 de octubre, 2019).

Asimismo, dicho avance en el desarrollo de la floricultura ha contribuido a que el Estado, desde los gobiernos locales puedan empezar a prestar especial atención al trabajo de la cadena de flores en Cusco: “En un inicio la actividad fue impulsada desde los otros [Tercer Sector] pero después ellos [Gobiernos Distritales] empezaron a formular sus proyectos también y destinan algunos recursos” (E. Vignati, comunicación personal, 3 de octubre, 2019). A partir de lo cual, las pasantías (realizadas como parte de los proyectos de desarrollo desde el tercer sector) son vistas por los productores como experiencias inspiradoras y modelos de crecimiento para ellos, en base a lo cual, han podido precisar más en sus requerimientos al Estado, como señala Vignati: “La población pide que haya un mercado exclusivo de flores porque han salido con pasantías a Ecuador y otros lugares, a otras organizaciones y han visto que hay mercados exclusivos de flores [por el Estado] y en cambio ellos no tienen” (E. Vignati, comunicación personal, 3 de octubre, 2019).

Por último, es importante señalar que en las primeras intervenciones se incurrió en altos costos (económicos y de esfuerzo) para validar la metodología de redes empresariales, por ejemplo, por desconocimiento sobre la cadena productiva:

Las primeras experiencias de cultivo de flores en Cusco, entre el 2005 - 2009 tuvieron una inversión muy alta debido a que se debía validar una metodología de las redes empresariales, proceso que presentó muchas dificultades debido al desconocimiento del

articulador [sobre la cadena productiva] (H. Quispe, comunicación personal, 1 de octubre, 2019).

4. Intervención del Estado Peruano en la Floricultura

La Intervención del Estado se da a través de los ministerios y en tres niveles: nacional, regional, y local. Asimismo, el ente rector en temas agrarios es el MINAGRI quien tiene como brújula a la Política Nacional Agraria, por Decreto Supremo N.º 002-2016-MINAGRI, la misma que tiene como uno de sus objetivos específicos “Incrementar la competitividad agraria y la inserción a los mercados, con énfasis en el pequeño productor agrario” (Resolución Ministerial N.º 0149-2019-MINAGRI, 2019, p. 8.), y está alineada con la Política General de Gobierno al 2021 cuyos alcances son de aplicación en todas las entidades públicas desde el momento de su promulgación, según Decreto Supremo N.º 056-2018-PCM.

Esta es la Política 23: Política de Desarrollo Agrario (Acuerdo Nacional, 2014). La Figura 3 resume las políticas específicas en torno al desarrollo agrario.

Figura 3: Política de Desarrollo Agrario

POLÍTICA 23 DESARROLLO AGRARIO Y RURAL		
Nos comprometemos a impulsar el desarrollo agrario y rural del país, que incluya a la agricultura, ganadería, acuicultura, agroindustria y a la explotación forestal sostenible, para fomentar el desarrollo económico y social del sector. Dentro del rol subsidiario y regulador del Estado señalado en la Constitución, promoveremos la rentabilidad y la expansión del mercado de las actividades agrarias, impulsando su competitividad con vocación exportadora y buscando la mejora social de la población rural.		
QUÉ	POLÍTICAS ESPECÍFICAS	INSTRUMENTOS
<p>(a) Apoyará la expansión de la frontera agrícola y el incremento de la producción agraria y acuícola, poniendo especial énfasis en la productividad, la promoción de exportaciones con creciente valor agregado y defendiendo el mercado interno de las importaciones subsidiadas.</p> <p>(b) Desarrollará la infraestructura de riegos, los sistemas de regulación y distribución de agua, mejora de suelos, así como promoverá los servicios de transporte, electrificación, comunicaciones, almacenaje y conservación de productos agrarios.</p>	<p>(d) Apoyará la modernización del agro y la agroindustria, fomentando la investigación genética, el desarrollo tecnológico y la extensión de conocimientos técnicos.</p> <p>(e) Articulará el desarrollo de ciudades intermedias que, con la mejora de la infraestructura rural, motiven la inversión privada e incentiven la creación de oportunidades de trabajo.</p>	<p>(f) Formulará políticas nacionales y regionales de incentivo a la actividad agrícola, procurando su rentabilidad.</p> <p>(g) Propiciará un sistema de información agraria eficiente que permita a los agricultores la elección de alternativas económicas adecuadas y la elaboración de planes indicativos nacionales, regionales y locales.</p>

Fuente: Acuerdo Nacional (2014).

4.1. Nivel Nacional

El MINAGRI fue creado en 1942 bajo el nombre de Ministerio de Agricultura por Ley N.º 9711 y durante el gobierno del presidente Manuel Prado. En sus inicios contaba con cinco direcciones (Ley N.º 9711, s.f):

- Dirección de Agricultura
- Dirección de Ganadería

- Dirección de Agua e Irrigación
- Dirección de Asuntos Orientales, Colonización, y Terrenos de Oriente
- Dirección de Alimentación Nacional

Posteriormente, de acuerdo con la Ley N.º 3048 – Ley que modifica el Decreto Legislativo N.º 997, que aprueba la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Agricultura, este organismo cambió su denominación, estructura y funciones en el 2013, bajo el gobierno del presidente Ollanta Humala Tasso. Al respecto se indica lo siguiente: “A partir de la vigencia de la presente Ley, el Ministerio se denomina Ministerio de Agricultura y Riego. Toda referencia legislativa al Ministerio de Agricultura debe ser entendida como efectuada al Ministerio de Agricultura y Riego” (Ley N.º 30048, 2013). En el mismo texto se indica que los ámbitos de su competencia son:

Tierras de uso agrícola y de pastoreo, tierras forestales y tierras eriazas con aptitud agraria.

- Recursos forestales y su aprovechamiento.
- Flora y fauna.
- Recursos hídricos.
- Infraestructura agraria.
- Riego y utilización de agua para uso agrario.
- Cultivos y crianzas.
- Sanidad, investigación, extensión, transferencia de tecnología y otros servicios vinculados a la actividad agraria

Transcurridos 3 años de la modificación de denominación, estructura y funciones del ente rector del sector agropecuario, se aprueba la Política Nacional Agraria. Según el Decreto Supremo N.º. 002 – 2016 - MINAGRI, el objetivo de esta política nacional es:

Logrará el incremento sostenido de los ingresos y medios de vida de los productores y productoras agrarias, priorizando la agricultura familiar, sobre las bases de mayores capacidades y activos más productivos, y con uso sostenible de los recursos agrarios, en el marco de procesos de creciente inclusión social y económica de la población rural, contribuyendo a la seguridad alimentaria y nutricional (MINAGRI, 2016, p. 34).

Figura 4: Política Nacional Agraria



Podemos decir que, a diferencia de hace un lustro a más años atrás, en la actualidad existe un mayor involucramiento e interés desde el Estado por el desarrollo de la cadena de flores en el marco de la Política Nacional Agraria, la cual responde a los objetivos de la Política General de Gobierno enmarcada en los objetivos del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, como se mencionó líneas arriba. Así, de acuerdo con lo antes expuesto, la elaboración de este Plan se dirige a la construcción de un instrumento de gestión en respuesta a una política nacional que obedece también a la Política de Estado.

4.1.1. Elaboración del Plan Nacional de la Cadena de Flores

En el marco del desarrollo del sector floricultor en el Perú, el MINAGRI se propuso la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo de la Cadena de Flores según RM N.º. 0149-2019 MINAGRI, para ello, en el mes de mayo del 2019, el MINAGRI creó un Grupo Multisectorial temporal, el cual es presidido por el Viceministro de Desarrollo e Infraestructura Agraria y Riego del MINAGRI, Ing. Jorge Luis Montenegro. La Secretaría Técnica está a cargo de la Dirección General Agrícola que está encabezada por el Ing. José Fernando Barturén Torres, e integrada a su vez por el Ing. Tavera Terrones, la Ing. Nelly Espinal y la Dra. Emma Meléndez.

Asimismo, otros funcionarios del MINAGRI integran esta Comisión, tales como: el Director General de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, el director general de la

Dirección General de Políticas Agrarias, el Director General de Seguimiento y Evaluación de Políticas. Por otro lado, el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) está presente bajo la representación de M.V. Janios Miguel Quevedo Valle, jefe de este organismo. Asimismo, el Presidente Ejecutivo de Sierra y Selva Exportadora, señor José Gerardo Néstor Ezeta Carpio y el jefe del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), señor Jorge Luis Maicelo Quintana (Minagri instauró, 2019).

En respuesta a su carácter multisectorial, esta comisión incorpora la presencia de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú), con la participación de su Director de Promoción de las Exportaciones. Asimismo, participa la Universidad Nacional Agraria La Molina (UNALM) representada por el jefe del Programa de Investigación en Ornamentales de la universidad. De igual forma, la integra la presidenta de la Asociación Peruana de Arquitectura del Paisaje, el Presidente de la Asociación Peruana de Horticultura Ornamental, el Presidente del Comité de Flores de la Asociación de Exportadores y el Gerente de la Cooperativa Agrícola Yaku Flor Ltda. (Resolución Ministerial N.º 0149 – 2019 – MINAGRI, 2019). El ente está abierto a todas las organizaciones de productores de la cadena de flores que deseen integrar para lo cual deberán solicitar su incorporación ante la Secretaría Técnica y ser aprobada por el Grupo de Trabajo Multisectorial.

Actualmente, este Grupo Multisectorial es el encargado de elaborar el “Plan Nacional de Desarrollo de la Cadena de Flores” para promover la productividad, competitividad, y expansión de la cadena de flores y así aprovechar las oportunidades a nivel nacional e internacional.

Es preciso, indicar que, un Plan es un documento que define objetivos alcanzables a medio-largo plazo, y líneas de actuación para una organización, un territorio, o un sector de población. Los planes establecen los principios y criterios, determinan prioridades y objetivos, definen estrategias y acciones, les asignan recursos y plazos. Son siempre plurianuales y de manera habitual, tienen un desarrollo prolongado en el tiempo (Gavilán, Massa, Guezuraga, Bergara & López-Arosteg, 2010).

Su condición de Plan Nacional hace referencia a que estas serían las acciones que el MINAGRI, organismo del Poder Ejecutivo responsable en materia agraria, emprenderá para materializar la Política Nacional Agraria, es decir la decisión sobre cómo abordar el desarrollo de la actividad agraria en el país desde el trabajo en la cadena de flores.

Debido a que se prevé la continuidad del Plan Nacional de Desarrollo de la Cadena de Flores, y se garantiza que no se detendrá por el clima político según lo indica la Ing. Nelly Espinal, integrante de la Secretaría técnica del Grupo Multisectorial, responsable de la elaboración del

documento, podríamos decir que se aspira a que esta Política Nacional, de ser parte de la Política de Gobierno, aspiraría a convertirse a una Política de Estado.

Se pedirá a inicios de enero la ampliación de plazo para la presentación del documento. El clima político no impedirá el desarrollo del plan porque todo está sustentado en base informes y el MINAGRI tendrá que visibilizar. Lo que sí es cierto es que va a demorar porque el conducto regular no es tan simple, pero no se va a detener (N. Espinal, comunicación personal, 9 de diciembre, 2019)

Sin embargo, experiencias previas de poca eficiencia de la comisiones e incumplimiento con relación a la gestión de Planes Nacionales desde el Estado generan desconfianza y pesimismo en el funcionario público. Al respecto, la postura del Gobierno Regional del Cusco es “El Plan Nacional muchas veces queda en papel y no se hace nada al respecto” (GORE, comunicación personal, 02 de octubre, 2019). Asimismo, con una postura más crítica y reflexiva Rothschild manifiesta lo siguiente: “Desde el Estado la formación de comisiones resulta improductiva si no muestra buenos resultados. Muchas comisiones terminan en cosas poco claras” (K. Rothschild, comunicación personal, 14 de setiembre, 2019).

Es preciso señalar que, a partir de las entrevistas realizadas como parte del trabajo de campo para la elaboración de este estudio, se pudo identificar un marcado desconocimiento por parte de los funcionarios del Estado de los niveles subnacionales. A ello, Espinal manifestó que la difusión del Decreto que avala la elaboración del Plan Nacional se ha dado, principalmente, en las regiones priorizadas. Por otro lado, la comunicación de esta siguió el canal formal, es decir, a través de su publicación en el diario oficial El Peruano. De esa manera, se deja entrever que, por un lado, los mecanismos de comunicación podrían ser no tan efectivos si se tiene el interés de comunicar para involucrar y articular a todos los actores posibles dentro del Estado y, por otro lado, no existe una costumbre diaria de revisión del diario oficial en el funcionario público. Así, en relación con ello, Espinal menciona: “La información se envió vía el diario El Peruano, esto no es secreto, entonces la información se habría difundido más a nivel de las cinco regiones” (N. Espinal, comunicación personal, 9 de diciembre, 2019).

De acuerdo con la Resolución Ministerial N.º. 0149-2019-MINAGRI, la floricultura es una actividad en crecimiento en varios países y en el nuestro es desarrollada por pequeños productores ubicados principalmente en las regiones de Junín, Cajamarca, Huánuco, Ancash, Ica, Arequipa y Cusco. Sin embargo, a partir de nuestras conversaciones con el ente rector, por el momento, se ha decidido priorizar únicamente las cuatro primeras, así como también, la región San Martín, pero en el futuro serán incorporadas las otras regiones.

Para el Plan Nacional de Desarrollo de la Cadena de Flores, se ha tenido que priorizar las regiones en función a espacio de cultivo e historia. Así, las regiones priorizadas son: Tarma, Caraz (Callejón de Huaylas), Cajamarca (se han dado cuenta que la flor nacional puede ser tan productiva como la internacional), Huánuco y Lima ... a largo plazo se espera abarcar todas las regiones (N. Espinal, comunicación personal, 9 de diciembre, 2019)

La selección de las regiones consideradas responde a la territorialidad como criterio de priorización. En referencia al término Territorialidad, Iscaro, Petrantonio y Arauguren (2013) mencionan "... Se parte de la idea de que cada persona, actor o grupo social posee en su accionar una lógica guiada por intereses, que forman un modo particular de transformar y apropiarse del espacio geográfico, delimitando lo que se denomina territorialidad".

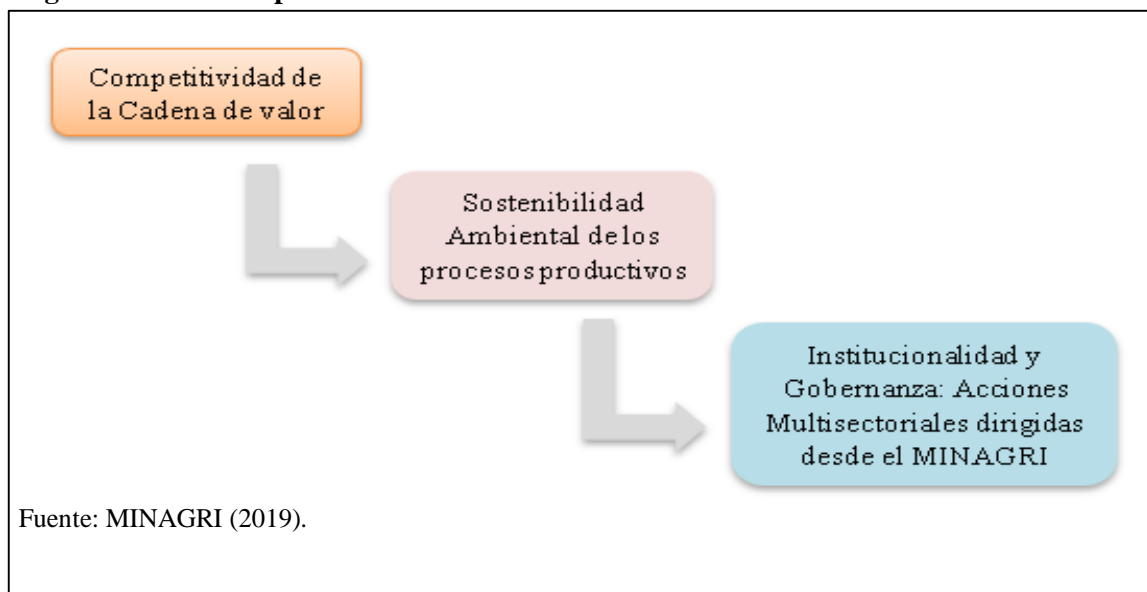
Por otro lado, otra aproximación conceptual a ese término es "el intento por parte de un individuo o grupo de afectar, influenciar, o controlar personas, fenómenos y relaciones, a través de la delimitación y el establecimiento de un control sobre un área geográfica" (Sack 1986 citado en Iscaro et al, 2013).

En este sentido, la promoción de la asociatividad es un tema que tienen una vital importancia, y por ello, en este plan los esfuerzos estarán enfocados a ella. Inicialmente, se había previsto contar con esta herramienta de gestión a finales del mes de octubre, pero lamentablemente, el Plan Nacional ha tenido un retraso debido a la demora en el requerimiento de recursos, lo cual aplazó la ejecución de algunas actividades necesarias para su elaboración. Así lo refiere Espinal: "Se está tratando desde el MINAGRI de abordar el Plan Nacional de Desarrollo de la Cadena de Flores desde la parte organizativa de los productores, va a demorar porque requiere muchos recursos" (N. Espinal, comunicación personal, 9 de diciembre, 2019).

Además de la cantidad de recursos materiales y, sobre todo, económicos, la mayor limitación para la consecución de presupuesto es la escasa disponibilidad de información y medición en torno a la cadena productiva florícola desde las regiones, limitante con la que nos hemos encontrado para la elaboración de esta investigación. En relación con ello, se debe tener indicadores e información base de las regiones al momento de plantear una intervención ya que sin ello no se puede pedir presupuesto, ... (N. Espinal, comunicación personal, 9 de diciembre, 2019). Debido a la relevancia de tener información estadística actualizada como el número de productores, las variedades de flores cultivadas, etc., se viene realizando el empadronamiento de productores, el cual es un trabajo conjunto con los gobiernos regionales de las regiones priorizadas.

Ahora con el Plan Nacional se está insertando a la estadística el tema de flores, se tiene que armar parámetros de recojo de información, los cual serán entregados a los gobiernos regionales para que ellos puedan recoger información estadística de flores. Frente a la falta de esta información, se está buscando hacer empadronamiento a todos los productores, posiblemente se sumará Cusco y Ayacucho, de la mano con los gobiernos regionales, locales y DRAS (N. Espinal, comunicación personal, 9 de diciembre, 2019).

Figura 5: Los tres aspectos involucrados en el Plan Nacional de Desarrollo de Flores



a. Avances a la fecha

Si bien los avances conseguidos en la elaboración del Plan Nacional son pocos, estos son muy significativos, sobre todo, por el reto que significaría su elaboración sin data estadística actualizada. Por lo tanto, a la fecha, estos avances se han dado en torno a su normatividad y al reconocimiento de su situación actual. “Se ha avanzado en la parte normativa y de diagnóstico situacional para las regiones priorizadas, se está visitando Cajamarca y se hará una plenaria para el análisis y planteamiento y evaluación global para determinar parámetros para el desarrollo del PNDCF” (N. Espinal, comunicación personal, 9 de diciembre, 2019).

4.2. Nivel Regional

La Constitución Política del Perú, en su Artículo N.º 192º hace referencia a los gobiernos regionales e indica lo siguiente:

Los Gobiernos Regionales promueven el desarrollo y la economía regional, fomentan las inversiones, actividades y servicios públicos de su responsabilidad, en armonía con las políticas y planes nacionales y locales de desarrollo”. Siendo sus competencias, entre otras: Fomentar la competitividad, las inversiones y el financiamiento para la ejecución

de proyectos y obras de infraestructura de alcance e impacto regional (Constitución Política del Perú, 1993).

Asimismo, según Arguedas, Romero y Ugarte (2010):

El Perú tiene 26 Gobiernos Regionales y están conformados por el Presidente Regional, El Consejo Regional, el Consejo de Coordinación Regional, la Gerencia General y las Gerencias Regionales, las mismas que deben ser constituidas en los siguientes campos: Desarrollo Económico, Desarrollo Social, Planeamiento, Presupuesto y Acondicionamiento Territorial, Infraestructura, Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente. Estos son constituidos por mandato de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (p. 23).

La Gerencia Regional de Desarrollo Económico debe articular sus acciones relacionadas con la cadena de flores con la Dirección Regional de Agricultura (DIRAGRI) ya que esta actividad está vinculada a la agricultura. Así, durante el trabajo de campo se ha podido constatar que no existe un involucramiento por parte de la DIRAGRI en la promoción de la cadena, tal como también lo manifestaron sus funcionarios: “La DIRAGRI no está trabajando específicamente el tema de flores (J. Ormachea, comunicación personal, 03 de octubre, 2019).

Esto responde a que, en línea con los criterios de priorización en la selección de cadenas productivas a potenciar y desarrollar desde el GORE Cusco, la floricultura es entendida como emprendimientos individuales y puntuales, no presentando territorialidad. Así, Saavedra lo explica: “A nivel individual la DIRAGRI no interviene porque son emprendimientos privados, los cuales se han dado tanto en el piso de valle como en la altura. Se promueve la organización bajo esquema asociativo” (W. Saavedra, comunicación personal, 04 de octubre, 2019).

El sistema de evaluación aplicado por el Gobierno Regional del Cusco para la identificación y priorización de las cadenas productivas incluye variables que están relacionadas a 3 dimensiones: Social, empresarial y territorial e institucional (GORE Cusco, comunicación personal, 03 de octubre, 2019).

Figura 6: Criterios de Evaluación para la priorización de la cadena

ITEM	VARIABLES DE EVALUACION
DIMENSION SOCIAL	
1	Incidencia en el Empleo
2	Incidencia en la población joven
3	Participación de la mujer
4	Presencia de emprendedores
DIMENSION EMPRESARIAL	
5	Perspectivas de utilidad
6	Participación en el mercado extra regional (comercialización, mercados destino)
7	Regularidad en las características de la oferta (estandarización)
8	Perspectivas del posicionamiento territorial
9	Volúmenes de producción
DIMENSIONES TERRITORIAL E INSTITUCIONAL	
12	Respuesta a intereses de los grupos poblacionales
13	Experiencia de los beneficiarios en la actividad económica (mayor a 03 años)
14	Entorno territorial (accesibilidad, saneamiento, riego, electrificación, SS. Públicos y privados, políticas y normas dentro de la región)
15	Presencia de aliados estratégicos
16	Conservación de recursos naturales
TOTAL	

Cadenas productivas priorizadas

Trucha	Lácteos	TRC	Fibra de camélidos	Heno de avena	Cuyes	Cacao	Granos andinos	Palta	Café	Rosas y flores
5	10	7	4	11	8	3	2	6	1	9

Fuente: GORE Cusco (2019).

Adicionalmente, el GORE Cusco menciona que, un factor crucial por el cual no se puede atribuir un carácter territorial a la cadena de flores es la falta de información para el diagnóstico de su situación y, por ende, ser priorizada. Este mismo problema es mencionado por el MINAGRI líneas arriba. De igual forma, nosotras podemos dar fe de ello, a partir del proceso de búsqueda de información en fuentes oficiales para la elaboración de esta investigación. Así, una vez que se tiene el diagnóstico de las cadenas, se interviene de una manera concreta con la finalidad de obtener resultados rápidos. (GORE Cusco, comunicación personal, 03 de octubre, 2019). Con la finalidad de recabar esa información la Municipalidad Provincial de Cusco plantea que esta pueda dar un apoyo en la sistematización de productores.

Para el apoyo de la municipalidad provincial, es clave que ellos estén organizados bajo un esquema asociativo. Su apoyo reside en la promoción (establecer su contacto con PromPerú, Ministerio de Producción, cabe resaltar que PromPerú no trabaja con asociaciones sino con empresarios), porque su producción es constante. Asimismo, es necesario realizar un seguimiento, para lo cual se está empezando a sistematizar información para tener contacto con los presidentes de las asociaciones, pues es complicado establecer contacto con cada miembro de cada asociación. Asimismo, se ha tenido actividades donde se evidencia el interés de las asociaciones de seguir creciendo como empresarios (W. Saavedra, comunicación personal, 04 de octubre, 2019)

De acuerdo con lo visto en el punto 3.4 de este apartado, los Gobiernos Regionales deben diseñar sus estrategias de desarrollo con miras a conseguir los objetivos del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional 2016 – 2021. (PEDN 2016 -2021). Estas estrategias de desarrollo de la región son elaboradas de manera participativa y se recogen en el Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC).

El Plan de Desarrollo Concertado del Cusco al 2021 con prospectiva al 2030, fue aprobado en el mes de setiembre de 2016. Su elaboración se realizó con la participación de la sociedad civil, autoridades políticas, funcionarios públicos y empresas privadas. Tiene un periodo de tiempo que va más allá del periodo de gobierno para, así, poder mejorar las condiciones de calidad de vida de la población vulnerable, al igual que aquellas de las generaciones futuras. (GORE, 2016). Al ser un instrumento de gestión de desarrollo para Cusco, este se convierte en el espacio en donde los actores involucrados en la cadena de flores, sobre todo los productores, necesitarían estar presentes para visibilizar la actividad y conseguir que el GORE Cusco la priorice.

4.3. Nivel Local

Para el apoyo de la municipalidad provincial, es clave que ellos estén organizados bajo un esquema asociativo. Su apoyo reside en la promoción (establecer su contacto con PromPerú, PRODUCE). Hay que resaltar que Promperú no trabaja con asociaciones sino con empresarios, porque su producción es constante. Asimismo, es necesario realizar un seguimiento, para lo cual se está empezando a sistematizar información para tener contacto con los presidentes de las asociaciones, pues es complicado establecer contacto con cada miembro de cada asociación. Asimismo, se ha tenido actividades donde se evidencia el interés de las asociaciones de seguir creciendo como empresarios (W. Saavedra, comunicación personal, 04 de octubre, 2019). Con lo expuesto, Saavedra comenta sobre el apoyo a la asociatividad desde la municipalidad provincial.

La municipalidad provincial, basado en las experiencias de intervenciones previas realizadas por ONG, considera que el productor debe desempeñarse como el comercializador de sus productos, también; posición contraria a lo que sostiene el Gobierno Regional, quien considera que lo más adecuado para la comercialización de las flores es la existencia de un centro de acopio. La finalidad de un centro de acopio sería la selección de la producción a ser comercializada, de esta manera se exigiría una estandarización del producto para la venta

Sin embargo, el requisito para acceder al apoyo de la municipalidad provincial es la asociatividad. Es necesario añadir, el interés que existe desde los productores de asociarse para seguir creciendo.

A diferencia del Gobierno Regional, el Gobierno local si ha promovido la actividad florícola luego de conocer sobre las intervenciones desde el tercer sector y ver sus resultados, así como lo que se ha conseguido con el transcurrir de los años. Saavedra, al respecto comenta:

Las cadenas de flores son trabajadas más por los gobiernos locales, no se ha trabajado nunca específicamente a nivel regional, sino más a nivel distrital. A nivel de Cusco no se tiene esa data sobre el número de productores de flores (W. Saavedra, comunicación personal, 04 de octubre, 2019).

Así, si bien se han realizado intervenciones desde el Tercer Sector y el Estado, a la fecha no existiría una organización que apoye de forma permanente y específica a la cadena de flores, como señala Quispe: “No hay organización que apoye, específicamente, a la cadena de flores” (H. Quispe, comunicación personal, 1 de octubre, 2019).

4.4. Fallas de Estado

En la dinámica de intervención del Estado se advierte la presencia de ciertas fallas.

Estas fallas que reflejarían la poca capacidad del Estado para cumplir con los objetivos enmarcados en las políticas, de acuerdo con lo previamente expuesto, encontrarían sus causas en las siguientes 4 limitaciones: Una información limitada, control limitado de empresas privadas, control limitado de la burocracia y limitaciones impuestas por los procesos políticos. Estas limitaciones motivarían la inacción del Estado para resolver las supuestas deficiencias que estarían ocurriendo en el mercado de flores. Es preciso recalcar que es necesario atender a esas manifestaciones irregulares con relación a una democracia directa, un gobierno representativo, la burocracia y la descentralización, las cuales podrían jugar en desmedro del sector floricultor. (Stiglitz J, 1992, pp. 11- 18).

5. Aproximación descriptiva del territorio del área intervenida por el Proyecto de Desarrollo Rural

Este apartado busca colocar al lector en el contexto actual y específico, mediante la presentación de las características del espacio en donde intervino el proyecto y aquellas de la población beneficiaria.

5.1. Caracterización territorial

5.1.1. A nivel Regional

De acuerdo con la información presentada por INDECI en su documento “Informe Final Proyecto INDECI – PNUD: Mapa de Peligros y Planes de Usos de Suelos ante Desastres y Medida de Mitigación – Ciudad de Urubamba”, la Región del Cusco está ubicada en la región

Sur Oriental del Perú, comprende tanto zonas andinas como también zonas de selva alta, lo cual aporta marcadas particularidades en su espacio que dan buenas condiciones para el desarrollo de la actividad agraria.

La Región Cusco tienen una superficie de 71891 Km² y una extensión territorial de 17891.97 Km². Su altitud fluctúa entre los 532 msnm (altura mínima en Pilcopata) y los 4801 msnm (altura máxima en Suckuytambo); su capital, la ciudad del Cusco, se encuentra a 3399 msnm. En este espacio geográfico se levantan sus 13 provincias y 108 distritos, entre los cuales se incluye los distritos capitales de provincias (Instituto Nacional de Defensa Civil [INDECI], 2012).

Tabla 5: Provincias, superficie y población por región natural

Provincia	Total		Región natural											
	Población 2007	Superficie (km ²)(*)	Altoandino				Valle interandino				Selva y ceja de selva			
			Superficie		Población		Superficie		Población		Superficie		Población	
			(km ²)	%	Total	%	(km ²)	%	Total	%	(km ²)	%	Total	%
Cusco	367.791	617,0					617,00	100%	367,791	100%				
Acomayo	27.357	948,22					948,22	100%	27,357	100%				
Anta	54.828	1.876,12					1.876,12	100%	54,828	100%				
Calca (1)	65.407	4.414,49					1.334,02	30,22%	54,448	83,24%	3.080,47	69,78%	10.959	16,76%
Canas	38.293	2.103,76	2.103,76	100%	38.293	100%								
Canchis	96.937	3.999,27					3.999,27	100%	96,937	100%				
Chumbivilcas	75.585	5.371,08	5.371,08	100%	75.585	100%								
Espinar	62.698	5.311,09	5.311,09	100%	62.698	100%								
La Convención	166.863	29.849,38									29.849,38	100%	166.863	100%
Paruro (2)	30.939	1.984,42	820,94	41,37%	11.641	37,63%	1.163,48	58,63%	19,298	62,37%				
Paucartambo (3)	45.877	6.115,11					2.549,33	41,69%	41,087	89,56%	3.565,78	58,31%	4.790	10,44%
Quispicanchi (4)	82.173	7.862,6	1.574,27	20,02%	30.813	37,50%	2.815,59	35,81%	49,287	60,00%	3.472,74	44,17%	2.073	2,50%
Urubamba (5)	56.685	1.439,43					1.167,99	81,14%	51,399	90,67%	271,44	18,86%	5.286	9,33%
Total censada	1.171.403	71.891,97	15.181,14	21,12%	143.445	12,24%	16.471,02	22,91%	838.017	71,54%	40.239,81	55,97%	189.971	16,22%

(*) Extensión solo referencial

(1) El distrito de Yanatile ubicado en ceja de selva; el resto de distritos, en valle interandino.

(2) Los distritos de Accha, Omacha y Colcha ubicados en región altoandina, y el resto de distritos, en valle interandino.

(3) El distrito de Koshipata ubicado en ceja de selva, y el resto de distritos, en valle interandino.

(4) Los distritos de Ccarhuayo, Ccatoca y Ocongate ubicados en región altoandina; Camanti, en región ceja de selva; y el resto, en valle interandino.

(5) El distrito de Machu Picchu en región ceja de selva y el resto, en región valle interandino.

Fuente: INEI, Censos Nacionales 2007, XI de Población y VI de Vivienda.

Elaboración: Subgerencia de Acondicionamiento Territorial, Gerencia Regional de Planeamiento Presupuesto y Acondicionamiento Territorial (GRPPAT GR Cusco).

Fuente: INDECI (2012).

5.1.2. A nivel Distrital

a. Distrito de Cusco

El distrito de Cusco es uno de las 8 distritos que conforman la provincia de Cusco. Tiene una altitud que varía entre los 3328 hasta los 3757 msnm, siendo su altitud promedio de 3339 msnm. Este distrito tiene una extensión superficial de 116.22 Km² que equivale a 11622 Has y lo sitúa como el segundo distrito con mayor extensión de la provincia de Cusco que tiene 61700 Has (Gobierno Municipal de Cusco, 2018). Su espacio territorial se encuentra bajo la administración del Gobierno Regional de Cusco. El Censo de Población y Vivienda 2007 dio a conocer que son 9 las comunidades campesinas reconocidas que se asientan en el distrito, siendo una de ellas, la comunidad de Paucarpata Mandorani, lugar en donde intervino el Proyecto de Desarrollo Rural y en el cual se conformó la Asociación de Productores de Flores Los Rosales de Mandorani.

a.1. Asociación de Productores de Flores Los Rosales de Mandorani

Organización constituida en el año 2014, actualmente la integran 21 asociados. Su presidente es el señor Nicanor Deza. (S. Velásquez, comunicación personal, 03 de octubre, 2019). En el mismo año, mediante concurso obtuvo un financiamiento de S/ 343 197, en el marco del Programa PROCOMPITE para la implementación de su proyecto “Proyecto de Rosas y Rosales de la Comunidad Campesina de Paucarpata – Mandorani”. Como una de las 08 asociaciones ganadoras del Concurso se benefició de transferencia y adaptación de máquinas, equipos, infraestructura, insumos, asistencia técnica y la comercialización de sus productos en coordinación y asesoramiento directo de los funcionarios de la Municipalidad del Cusco (Más de dos millones, 2016). En el 2018, obtuvo una condecoración por su destacado desempeño en la actividad agrícola, recibiendo la “Medalla MINAGRI 2018” por su valioso aporte al desarrollo de su comunidad de manos de la Directora Ejecutiva de AGRO RURAL, la Ing. Jacqueline Quintana Flores (Vértiz, 2018)

Tabla 6: Comunidades campesinas

Comunidades campesinas reconocidas	Superficie (HA)	N° familias	Población Total
Ccorimarca	275000	50	250
Huancabamba	12620000	50	250
Huayllarcoccha	6240000	75	375
Huillcapala	2610000	63	315
Paucarpata mandorani	3480000	40	200
Queser chico	24750000	50	250
Seqqueraccay	4100000	50	250
Tambomachay pucará	2130000	50	250
Yuncaypata	3100000	58	290
TOTAL	59305000	486	2430

Adaptado de Gobierno Municipal de Cusco (2018).

De acuerdo con el XII Censo de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas o Censo Peruano 2017, dentro de la zona rural, el 42.9% de la población ha concluido estudios secundarios, dentro del cual, el 58% es representado por hombres, frente al 42% que está representado por mujeres. Asimismo, sólo el 2.9% completó estudios superiores universitarios dentro del cual, el 54.1% es representado por hombres, frente al 45.9% que está representado por mujeres.

b. Distrito de Calca

Es capital de la provincia de Calca. Tiene una superficie de 336.95 km², la cual colinda por el norte con el distrito de Lares, por el sur con el distrito de Chincheros, por el este con el distrito de Lamay y por el oeste con el distrito de Huayllabamba. Mientras, si nos remitimos a la estratificación de los pisos altitudinales de Manuel Pulgar Vidal, el distrito se sitúa en zona de puna, en altitudes que se encuentran entre los 2930 msnm y 4200 msnm. La capital del distrito se encuentra en su mínima altitud, lo cual la convierte en una capital de provincia en piso de valle. De acuerdo con el trabajo de campo, se ha observado que el maíz es el principal cultivo en la zona (Municipalidad Provincial del Calca, 2017).

En cuanto a sus condiciones climáticas, por ubicarse en piso de valle, el distrito presenta un clima templado y relativamente seco, con precipitaciones entre los meses de diciembre y marzo, con frecuencia de creciente granizadas. Las temperaturas medias anuales fluctúan entre 8.6° y los 20.0°. Los meses de junio y julio se caracterizan por ser los meses más fríos. Durante la estación seca, es común la caída de nevadas en las partes altas del distrito (Municipalidad Provincial del Calca, 2017).

De acuerdo con el Censo Nacional 2007, el distrito de Calca tenía una población total de 19312 habitantes, de la cual el 50.4% era población masculina y 49.6% población femenina. Además, tenía 86 centros poblados con una población total de 17438, de los cuales 19 tenían una población mayor a 150 habitantes. A partir de lo anterior mencionado se deduce que 1874 habitantes no se encuentran en centros poblados. Asimismo, de los 19 centros poblados, sólo 1 tenía la categoría de ciudad, mientras los restantes fueron considerados caseríos; siendo dos de ellos, Harán y Sillakancha, lugares en donde intervino el proyecto materia de estudio, Proyecto de Desarrollo Rural.

En tal sentido el distrito de Calca es el segundo más representativo después del distrito de Yanatile (Gobierno Regional de Cusco, 2009).

En el distrito de Calca la agricultura es una de actividad económica importante, dentro de la cual la floricultura se viene haciendo un espacio. Así, se tiene la presencia de asociaciones de productores de flores. Según información brindada por el Representante de la Fundación CODESPA en Perú, Luis Cáceres, en el marco del trabajo de campo de esta investigación, las Asociaciones de Productores de Flores con quienes vienen trabajando son la Asociación de Productores de Flores Munay Rosas y la Asociación de Productores de Flores Munay T'ika.

b.1. La Asociación de Productores de Flores Munay T'ika,

Actualmente se encuentra conformada por 43 miembros. Su presidente es el señor Avelino Mendoza. En el 2018, participó en el concurso de fondos Concursables “Kuska Purirusun”, el cual fue patrocinado por el Gobierno Regional de Cusco, a través del PER Plan COPESCO. En esa oportunidad fue seleccionado como uno de los ganadores, por lo cual se hizo acreedor de S/ 50000. (A. Mendoza, comunicación telefónica, 01 de febrero, 2020)

c. Distrito de Taray

Según el Plan de Gobierno del Distrito de Taray para el periodo del 2011 al 2014, Taray se ubica en la margen izquierda del Río Vilcanota y ocupando un espacio de 53 km². Tiene una topografía variada y fuertemente erosionada. En cuanto a su altitud, ésta alcanza los 4200 m.s.n.m. en la cuenca alta, en zona de Puna, para luego descender con abruptas pendientes a la zona de Suni, en donde la altitud fluctúa entre los 3400 y 3800 m.s.n.m., y la superficie tiene escasas pendientes. La altitud sigue descendiendo por la zona quechua hasta alcanzar los 2900 m.s.n.m., a orillas del Vilcanota. Su capital se levanta sobre los 2968 m.s.n.m. (Movimiento Regional Tierra y Libertad, 2011).

De acuerdo con GORE Cusco (2009), en su Estudio de Diagnóstico y Zonificación para el Tratamiento de la Demarcación Territorial de la Provincia de Calca, el distrito de Taray tenía una población total de 4275, registrada por el INEI en el Censo 2007. Además, tenía 15 centros poblados, de los cuales 5 se encontraban categorizados como población dispersa, representando un total de 503 habitantes. Asimismo, de los 15 centros poblados, sólo 1 tenía la categoría de pueblo, mientras los restantes fueron considerados caseríos, siendo uno de ellos Chitapampa, lugar en donde intervino el proyecto materia de estudio.

Cabe mencionar que, sobre la distribución lingüística en el distrito, el castellano es el idioma hablado por la mayoría de sus habitantes (GORE Cusco, 2009).

Por otro lado, la principal actividad en el distrito es la agricultura siendo el cultivo de hortalizas importante y el cultivo de flores, especialmente las rosas una actividad complementaria, información rescata a partir del trabajo de campo.

d. Distrito de Quiquijana

El Distrito de Quiquijana se encuentra ubicado en la margen izquierda de la Cuenca media alta del Vilcanota. Con una altitud de 3210 m.s.n.m. y una superficie de 360.90 km², el distrito de Quiquijana está compuesto por 18 comunidades y 6 anexos. La distancia desde la ciudad de

Cusco es de 80 Km, lo que es aproximadamente 2 horas de viaje a lo largo de la carretera asfaltada Cusco - Sicuani.

Tabla 7: Comunidades del distrito de Quiquijana

Comunidades	
Ttio	Callantiac
Huaraypata	Sachac
Pampaquehuar	Quemporay
Accopata	Pataquehuar
C. Quiquijana	Usi
Ccolcca	Antisuyo
Urin ccoscco	Cera Cera
Huaccaytaqui	Alta Concepción
Llampa	Quiquijana (Villa Yanacocha)

Adaptado de Sapacayo (2014).

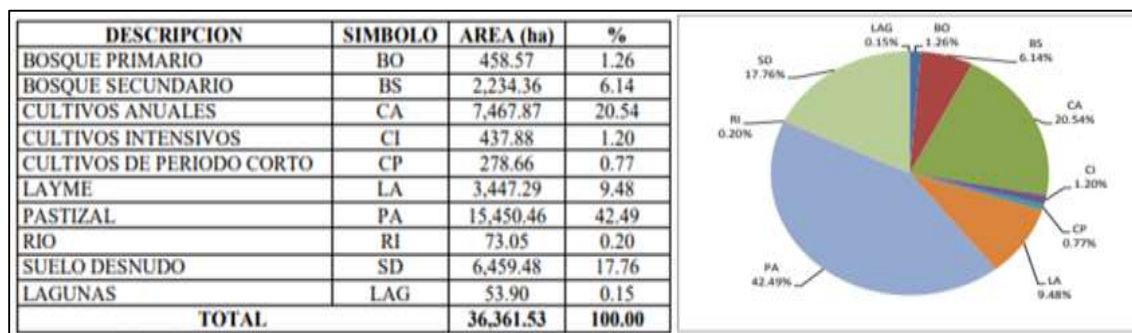
Tabla 8: Anexos del distrito de Quiquijana

Anexos
Huahua Laguna
Yanampampa
Callancunca
Ñañuran
Huaylla Huaylla
Quello Huaylla (Anexo Ttito)

Adaptado de Sapacayo (2014).

La agricultura es la principal actividad en el distrito de Quiquijana, la cual se realiza de manera rudimentaria. Su práctica está, por lo general, en base al uso de herramientas como el arado, la taclla, el yugo, la chaquitacla, abonos naturales, etc., por lo que la producción es destinada básicamente para el autoconsumo o trueque. Existe una minoría que ha incorporado una tecnología media, la cual le ha permitido incrementar los ingresos de esos productores (Sapacayo, 2014).

Tabla 9: Uso actual de suelos en Quiquijana



Fuente: Pérez (2018).

Factores importantes para el desarrollo de la actividad agrícola, además del recurso humano y sus capacidades técnico-productivas desarrolladas, son la calidad de suelo considerando su uso actual, y la disponibilidad de recurso hídrico.

De la Tabla 9, podemos apreciar que en un porcentaje mayor los suelos del distrito de Quiquijana están siendo destinado a pastizal (42%), en segunda ubicación, muy atrás, se encuentra el uso para cultivos anuales (20.54%), el cual hace referencia al área ocupada por cultivos de producción anual como la papa, el maíz (a excepción del maíz blanco gigante Cusco, destinado a la agroexportación), seguido por los suelos desnudos (17.76%), este tipo de suelo hace referencia a que en esta área no se ha podido encontrar regeneración de cobertura vegetal, es decir, se observan los afloramientos rocosos y suelos erosionados, como producto del deterioro de los suelos por la actividad humana y por consiguiente, ha sido imposible su recuperación. Las flores en Quiquijana se cultivan en las áreas que se encuentran en la parte central del distrito, y distribuidas a ambos márgenes del río Vilcanota. Esta área está destinada a los cultivos intensivos, por lo que además de las flores, otros cultivos de alto valor comercial se producen ahí, tales como: la Kiwicha, el maíz blanco gigante Cusco, la alcachofa, la quinua, etc. Aquí la agricultura es totalmente intensiva y mecanizada, únicamente una parte del área tiene riego permanente y garantizado (Pérez, 2018).

En el marco del proyecto en estudio, se intervino en las comunidades de Pampaquehuar, Huaraypata y Antisuyo, las cuales tienen las siguientes características topográficas, tal como se muestra en la Tabla 10:

Tabla 10: Distribución espacial de tierra en Antisuyo, Pampaquehuar y Huaraypata

Tierras por capacidad de uso mayor	Comunidad Antisuyo	Comunidad Pampaquehuar	Comunidad Huaraypata
A2sec	0.63%	0.26%	0.38%
P1sew		1.61%	
P3sec – Xse		2.53%	
Xse	1.09%	5.18%	1.83%
Xse – F3sec	0.06%	1.35%	
Xse – P3sec	0.05%	3.59%	

Adaptado de Pérez (2018).

En las 3 comunidades se tiene presencia de tierras tipo A2sec, aunque no en un porcentaje significativo. Este tipo de suelo es apto para uso de cultivo limpio y presenta una calidad agrológica media. Presenta limitaciones por erosión, suelo y clima. Tiene drenaje natural bueno a moderado y una fertilidad natural baja a media. Hay moderada incidencia de baja temperatura,

cercanas al río Vilcanota. Este tipo de tierras permiten la remoción periódica y continuada del suelo para el establecimiento de plantas herbáceas y semiarbustivas, pero debido a sus características ecológicas pueden destinarse a otras alternativas de uso, ya sea cultivos permanentes, pastos, producción forestal o de protección. Otro tipo de tierra que tienen en común es la Xse, la cual corresponde a áreas de protección con limitaciones de suelo y erosión, corresponden a suelos muy superficiales con contacto lítico a menos de 50 cm, lo cual impide el crecimiento de las raíces (Ministerio de Energía y Minas [MINEM], 2012). Sin embargo, tanto el A2sec y el Xse se les ha venido dando un uso para bosques primarios y cultivos intensivos, respectivamente. De acuerdo con lo antes expuesto, se indica que los suelos del distrito de Quiquijana están siendo utilizados de manera inapropiada (Pérez, 2018).

Quiquijana, Ccatca y Ocongate son los distritos que contienen a la mayoría de las unidades agropecuarias en la provincia de Quispicanchis y a su vez son distritos que concentran el 59% de las parcelas agropecuarias de la provincia. Para este particular, Quiquijana tiene el 29.94% (Sapacayo, 2014).

Al ser la cadena de flores, como toda cadena productiva, una estructura dinámica en donde participan un conjunto de actores que se encuentran articulados e interrelacionados entre sí, a lo largo de cada uno de sus eslabones (producción, transformación, comercialización y consumo), la asociatividad de los productores cumple un papel clave para poder desarrollar el “Enfoque de Cadenas Productiva y Clústeres” en la zona, el cual permite dar una mirada sistémica de las actividades productivas que derivan en la conformación de clústeres (MINAG, 2012, p. 9)

En este sentido, se rescata la existencia de dos asociaciones de productores de flores que se encuentran activas tanto en Registros Públicos como en sus prácticas. Estas asociaciones son las siguientes:

d.1. Asociación ASPROFLOR

Organización conformada en el 2012 y en la actualidad tiene 50 miembros, de los cuales el 28% ha sido beneficiario directo del Proyecto de Desarrollo Rural. En el 2015, consiguió un financiamiento de \$385 010 proveniente del Inter American Foundation (IAF), para la implementación del proyecto “Mejora de la oferta de flores para articularse al mercado regional del Cusco, Perú”. Este financiamiento comprendía un valor de contraparte por la suma de \$183 360 (47,6%) y un compromiso de la IAF que ascendía a \$201.650. Las áreas de trabajo priorizadas fueron: liderazgo y capacitación, habilidades laborales y desarrollo empresarial e inclusión. Luego, en el 2017 accedió mediante concurso PNIA “Servicios de Extensión Agraria”, a un financiamiento de S/ 280 813, con el proyecto “Mejoramiento de las capacidades competitivas de los Productores de Flores de la Asociación de Productores Agropecuarios Red Flores Quiquijana

Asproflor”, monto que comprendía un aporte de la alianza estratégica de S/ 84 900 (30.2%) y un aporte desde el PNIA de S/ 195 913 (69.7%) (MINAGRI, 2017, p. 17).

d.2. Asociación de Productores de Flores Tikar y Lactallay

En la actualidad se encuentra integrada por 60 miembros. En el 2017 se benefició, al igual que la Asociación ASPROFLOR, de un financiamiento de S/ 280 774 para la ejecución del proyecto “Fortalecimiento de las Capacidades Productivas y Competitivas en la Producción de Flores de la Asociación de Productores Agropecuarios y de Flores Tikary” en el marco del concurso PNIA “Servicios de Extensión Agraria”, y un porcentaje de aporte del PNIA y de contraparte similar al caso de ASPROFLOR.

e. Distrito de Urubamba

De acuerdo con el INDECI (2012), la provincia de Urubamba está conformada por siete distritos de los cuales el distrito de Urubamba figuraba como el primer distrito de la provincia con mayor población urbana, lo cual representaba un 42,6% del total provincial, según datos del Censo Nacional 2007. Asimismo, siguiendo esta fuente, para el mismo año existía un total de 17 787 habitantes en el distrito, que representaba el 31.4% del total provincial, con un crecimiento promedio de 1.89% durante el periodo 1993 y 2007, porcentaje menor al presentado en el periodo de 1980 al 1993, cuando el crecimiento poblacional alcanzó un 3.09%. A partir de una segmentación de la población distrital en zona urbana y rural, el Censo Nacional 2007, presentaba un 66,44 % como porcentaje de habitantes de la zona urbana (11 576 habitantes), mientras que el 33.56% restante pertenecía al área rural. Es preciso resaltar que la población urbana ha venido creciendo a la fecha desde el periodo intercensal 1993 – 2007.

Al respecto de la población del distrito de Urubamba, a partir del Censo Nacional 2007, el 53,1% tenía entre 15 y 49 años, el 31,4% entre 0 y 14 años, mientras que el grupo que se encuentra entre 50 años a más representa el 15,5%; de esto se concluía que la población de Urubamba se caracteriza por ser joven y progresiva.

Figura 7: Mapa de la región de Cusco



Fuente: DIRESA Cusco (2016).

En cuanto al nivel educativo de la población en los cinco distritos, podemos indicar que los 3 más representativos son: sin nivel, nivel primario y nivel secundario, aunque no en ese orden; siendo el distrito de Quiquijana, aquel con una mayor población que no tiene nivel educativo, pero además esta población se encuentra entre las edades de 30 y 65 años a más. Por otro lado, el 42.18% de la población del distrito de Cusco cuenta con nivel secundaria, convirtiéndose en el distrito que tiene la mayor población con ese nivel y la cual se encuentra entre los rangos de edades de 15 años a 39 años.

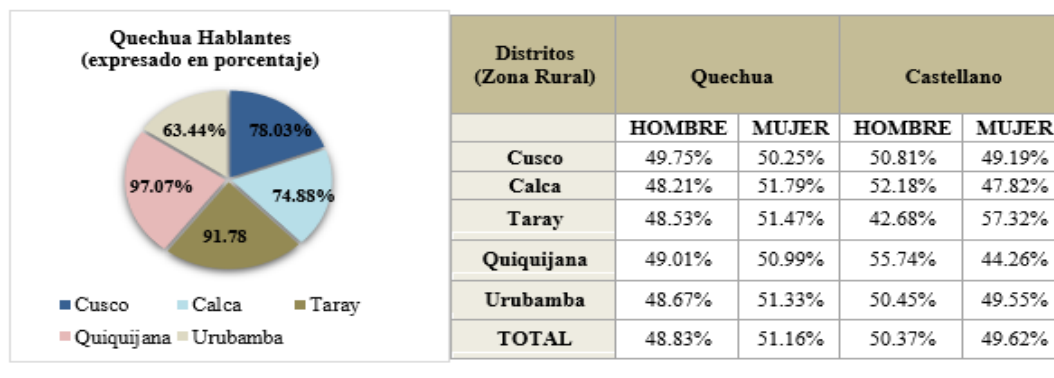
Si hablamos de alfabetismo, se puede identificar que gran parte de la población sabe leer y escribir. Sin embargo, cuando procedemos a desagregar el análisis bajo el criterio del sexo, observamos que el porcentaje de población masculina supera ligeramente al de la femenina en este aspecto.

Tabla 11: Información poblacional de los distritos en estudio, según el censo 2017

Distritos	Total	Población		Total	Urbana		Total	Rural	
		Hombres	Mujeres		Hombres	Mujeres		Hombres	Mujeres
Cusco	114630.00	55029.00	59 601	111 930	53 687	58 243	2 700	1 342	1 358
0 - 14 años	26200.00	13364.00	12 836	25 438	12 976	12 462	762	388	374
15 - 50 años	65144.00	30973.00	34 171	63 679	30 243	33 436	1 465	730	668
50 años a más	23286.00	10692.00	12 594	22 813	10 468	12 345	473	224	249
Calca	20628.00	9974.00	10 654	13 519	6 476	7 043	7 109	3 498	3 611
0 - 14 años	6036.00	3058.00	2 978	3 729	1 898	1 831	2 307	1 160	923
15 - 50 años	10811.00	5155.00	5 656	6 581	3 447	3 891	3 473	1 708	1 765
50 años a más	3781.00	1761.00	2 020	2 452	1 131	1 321	1 329	630	699
Taray	4312.00	2111.00	2 201	2 032	1 018	1 014	2 280	1 093	1 187
0 - 14 años	1205.00	593.00	612	557	281	276	648	312	336
15 - 50 años	2251.00	1131.00	1 120	1 045	541	504	1 206	590	616
50 años a más	856.00	387.00	469	430	196	234	426	191	235
Quiquijana	10336.00	5125.00	5 211	3 444	1 720	1 724	6 892	3 405	3 487
0 - 14 años	3647.00	1904.00	1 743	1 109	592	517	2 538	1 312	1 226
15 - 50 años	4596.00	2258.00	2 338	1 718	839	879	2 878	1 419	1 459
50 años a más	2093.00	963.00	1 130	617	289	328	1 476	674	802
Urubamba	20082.00	9801.00	10 281	13 942	6 782	7 160	6 140	3 019	3 121
0 - 14 años	5587.00	2870.00	2 717	3 776	1 937	1 839	1 811	933	878
15 - 50 años	10628.00	5056.00	5 572	7 567	3 587	3 980	3 061	1 469	1 592
50 años a más	3867.00	1875.00	1 992	2 599	1 258	1 341	1 314	617	651

Adaptado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017).

Figura 8: Información de la Población quechua hablante de los distritos en estudio según el censo 2017



Fuente: INEI (2017).

Tabla 12: Información sobre el nivel educativo en los distritos en estudio, según el censo 2017

Distritos (Zona Rural)	Sin nivel	Primaria	Secundaria
Cusco	8.91%	31.27%	42.18%
Calca	16.42%	39.34%	29.80%
Taray	14.96%	32.93%	38.64%
Quiquijana	30.10%	37.96%	22.89%
Urubamba	14.17%	31,48%	34.80%
TOTAL	16.91%	34.59%	33.66%

Adaptado de INEI (2017).

Tabla 13: Información sobre el nivel de alfabetismo en los distritos en estudio, según el censo 2017

Distritos (Zona Rural)	Sabe leer y escribir		No sabe leer ni escribir	
	HOMBRE	MUJER	HOMBRE	MUJER
Cusco	52.38%	47.62%	37.28%	62,72%
Calca	53.69%	46.31%	33.38%	66.62%
Taray	52,41%	47.53%	30.18%	69.82%
Quiquijana	56.50%	43.50%	35,46%	64.44%
Urubamba	51,61%	48.39%	37.88%	62.12%
TOTAL	53.31%	46.67%	34.83%	65.14%

Adaptado de INEI (2017).

6. EL PROYECTO: Proyecto de Desarrollo Rural

Dos años después de la implementación del Programa de Desarrollo Rural, se constató algunas deficiencias en las redes empresariales relacionadas a su manejo productivo, la calidad de sus productos y continuidad de la oferta, así como también la existencia de limitaciones en la gestión de la actividad. Estas condiciones hicieron que los productores tuvieran una posición competitiva debilitada, la cual afectaba la rentabilidad de sus negocios.

Por lo tanto, frente a esta situación en el Proyecto de Desarrollo Rural buscó consolidar las organizaciones de flores mediante el trabajo en tres aspectos:

- El fortalecimiento de la gestión empresarial
- Acceso a nuevos mercados
- Desarrollo de la oferta local de servicios de asistencia técnica y capacitación

El Proyecto de Desarrollo Rural, con el fin de superar estas limitaciones de manera sostenible y eficaz, aplicó el enfoque M4P desde el diseño del proyecto y durante su ejecución. A partir de ello, el proyecto apuntaba a facilitar el desarrollo de los sistemas o funciones clave de mercado que se presentaban como cuellos de botella para la dinamización de la producción y comercialización de flores. Una vez identificado los cuellos de botella, se desarrollaron las acciones necesarias que permitieran generar esos cambios.

Es en ese sentido que, T. H., consultor que realizó la sistematización del proyecto comenta:

El Proyecto de Desarrollo Rural fue una intervención que se planteó acercar al productor con el mercado, por ello trabajó la articulación con el mercado ya que buscó ser la etapa siguiente a lo que se había empezado y conseguido con el Programa de Desarrollo Rural, programa que trabajó la floricultura en Cusco por primera vez y fue exitoso (T. H., comunicación personal, 5 de octubre, 2019).

Asimismo, el área de intervención que se estableció para el desarrollo del proyecto continuó siendo Cusco, por haber tenido una experiencia exitosa en cierta medida en dicha región, como menciona T.H.: “El Proyecto de Desarrollo Rural fue implementado teniendo como base el Programa de Desarrollo Rural, el cual había sido un éxito. Por ello, se consideró a Cusco y las mismas comunidades como su área de intervención” (T. H., comunicación personal, 5 de octubre, 2019).

6.1. Información General del Proyecto

- **Fuente Donante**

La implementación de este proyecto fue posible al apoyo financiero de la fundación Peru Opportunity Fund (POF). Peru Opportunity Fund aportó \$ 188,000.00

- **Implementador**

Entidad de Cooperación Internacional

- **Duración**

La intervención se realizó por 2 años, periodo comprendido entre el mes de Setiembre de 2013 y Setiembre de 2015.

- **Beneficiarios**

En este proyecto fueron 125 familias productoras de flores beneficiarias.

- **Área de intervención**

El proyecto se ejecuta en la región Cusco, en tres zonas claramente diferenciadas: dos ubicadas en piso de valle: distritos de Quiquijana, Urubamba y Calca; y la otra localizada en zona de altura: distritos de San Sebastián, Cusco y Taray.

6.2. Descripción del proyecto

- **Objetivo Final**

El proyecto tuvo como objetivo “mejorar la calidad de vida fortaleciendo emprendimientos autónomos sostenibles de familias campesinas de productores de flores en situación en pobreza y pobreza extrema de diez comunidades rurales ubicadas en los distritos de Cusco, San Sebastián, Taray, Calca, Quiquijana y Urubamba” (Entidad de Cooperación Internacional, 2015a). Ello con el fin de aumentar sus ingresos económicos.

De esta manera, el proyecto buscaba que 125 familias campesinas productoras de flores mejoren sus *ingresos netos promedios provenientes de la floricultura* en un 50%.

Los componentes del proyecto son:

- Gestión y fortalecimiento de la organización
- Mejora de capacidades para responder al mercado
- Desarrollo del mercado de servicios empresariales
- La Problemática

Los invernaderos implementados en el marco del Programa de Desarrollo Rural estaban deteriorados luego de 7 años de producción, esta situación ocasionaba pérdidas en la cantidad, así como en la calidad de las flores producidas, lo que trajo como consecuencia el deterioro de las

relaciones comerciales con los clientes. Esto repercutió en la disminución de ventas e ingresos económicos de los floricultores, reduciendo las posibilidades de superación de la pobreza de esas familias.

Esta situación exigió analizar y encontrar las causas primarias que permitan entender la problemática de la actividad florícola de pequeña escala. Luego de un profundo análisis participativo basado en la metodología M4P se identificaron las causas subyacentes del bajo desempeño de los productores y se identificaron los posibles puntos de entrada para estimular los cambios sistémicos que favorecerían la mejora de su competitividad (Entidad de Cooperación Internacional, 2015a).

- **El Enfoque M4P en el diseño**

El Proyecto aplica el enfoque de Desarrollo de Sistemas de Mercado (DSM, o M4P del inglés “Making Markets Work for the Poor”) con el propósito de lograr sostenibilidad en las acciones, así como condiciones para la generación de resultados a mayor escala.

El enfoque busca cambiar la forma en la cual los mercados funcionan, de tal forma que la población en situación de pobreza sea incluida en los beneficios de crecimiento y desarrollo económico.

Según la Entidad de Cooperación Internacional (2015b), el M4P tiene como objetivos superar las fallas y limitaciones del mercado; y fortalecer al sector privado creando beneficios sostenibles y a gran escala para las poblaciones vulnerables. Asimismo, brinda orientación para el análisis de un sistema tal que se pueda identificar las causas subyacentes.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo tiene por objetivo dar a conocer la metodología para la realización de la investigación. Por ello, se presenta en primer lugar el alcance, enfoque y diseño de la investigación, en segundo lugar, se presenta las técnicas de recojo de información (para conocer sobre las herramientas utilizadas, consultar el Anexo A). A continuación, se define el marco muestral, para luego finalizar con la presentación de la caracterización de los productores miembros de las redes empresariales en el Proyecto de Desarrollo Rural.

1. Alcance de la Investigación

Este estudio se inicia con un proceso de exploración de las percepciones de los productores entrevistados y encuestados acerca del proyecto, así como las de otros participantes de este. Mediante dicha exploración, se pudo identificar el problema de investigación descrito, a partir de lo cual se consideró realizar una investigación con alcance descriptivo, en el sentido que busca identificar y describir las razones que llevaron a que la asociatividad conseguida en el proyecto no sea sostenible.

2. Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es cualitativo ya que se sustenta principalmente en la información recopilada a partir de la aplicación de diecinueve entrevistas a distintos actores del proyecto (Productores, coordinador, articulador, gerente, aliados estratégicos), así como otros actores del sector Floricultura (expertos, representantes del Estado y del Tercer Sector). A partir de ello, se ha obtenido un conocimiento mayor del proyecto y de la asociatividad en el sector dado la escasa información que, actualmente, se tiene sobre este último.

3. Diseño de la investigación

La estrategia general de investigación del presente estudio consiste en un estudio de caso. A través de éste se podrá conocer la situación actual de los productores de flores y de las redes empresariales, ubicadas en 5 distritos de la región de Cusco, a 4 años de haber concluido el Proyecto de Desarrollo Rural. A partir de una comprensión profunda del fenómeno estudiado, se podrá describir las razones de la no sostenibilidad de la asociatividad de las redes empresariales.

4. Técnicas de recojo de información

Este estudio se realizará a partir de la aplicación de tres tipos de herramientas, las cuales se nombran a continuación:

4.1. Entrevistas Semi Estructurada

Las entrevistas fueron aplicadas a 5 productores líderes participantes del Proyecto de Desarrollo Rural, a miembros del equipo implementador como el coordinador del proyecto, al gerente de la red de redes, al articulador, a aliados estratégicos del proyecto: Director del I.E.R. San Salvador, y otros actores involucrados a él como el sistematizador del proyecto. Asimismo, se recogió los distintos puntos de vista de expertos en los temas materia de esta investigación (para consultas las guías de entrevista, ver Anexo B)

Tabla 14: Actores entrevistados

Categoría de la entrevista	Entrevistados	Cargo
Productores	Simón Velásquez	Floricultor
	Avelino Mendoza	Floricultor
	Modesta Quispe	Floricultora
	Adrián Arce	Floricultor
	Marina Pilares	Floricultora
Actores involucrados	Alfredo Orellana	Presidente del mejoramiento de la cadena productiva de flores en el distrito San Salvador Director del Instituto Educativo Rural San Salvador-Cusco
Equipo del Proyecto de Desarrollo Rural	G. S.	Articulador en las redes
	Higidio Ortega	Ingeniero Agrónomo en Gestor Consultoría Gerente de la red de redes
	Kurt Rothschild	Director de Desarrollo de Capacidades y Oferta Exportable Coordinador del proyecto
	Annick Vollmar	Asesora senior de Desarrollo de Sistemas de Mercado.
Representantes del Estado	-Juvenor Ormachea -Delsy Cutipa (DIRAGRI)	Coordinador de Cultivo Coordinadora de Comercialización
	-Angel Paullo -Efraín Lupo -Mario Huamán (Gobierno Regional de Cusco)	Gerente de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Cusco Subgerente de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Cusco Especialista en promoción de emprendimientos rurales
	Wilfredo Saavedra (PROCOMPITE)	Coordinador de PROCOMPITE en la Municipalidad Provincial de Cusco
	Nelly Espinal	Especialista de la Dirección Agrícola (DIA) - Involucrada en la Elaboración del Plan de Desarrollo de la Cadena de Flores

Tabla 14: Actores entrevistados (continuación)

Categoría de la entrevista	Entrevistados	Cargo
Expertos	Hugo Quispe	Gerente de Agrosoluciones Naiwa y articulador en el Programa de Desarrollo Rural
	Estela Vignati	Directora de Imagen
	T. H.	Consultor que realizó la sistematización del proyecto
	Iván Mifflin	Coordinador de Proyectos
	Ricardo Pérez-Luyo	Ex Director de Cooperativas en el Ministerio de la Producción

4.2. Encuestas

Las encuestas fueron aplicadas a una muestra 11 productores para obtener resultados que expliquen la situación del proceso de producción y de comercialización, relacionados con la cadena de valor de las redes empresariales en el proyecto (ver Anexo B).

Los productores encuestados para esta investigación fueron los siguientes:

- Marina Pílares Villasante, floricultora del distrito de Urubamba, comunidad de Yucay, miembro de la red Huarán, (30 de setiembre, 2019)
- Modesta Quispe Velásquez, floricultor del Distrito de Cusco, comunidad de Mandorani, miembro de la red Los Rosales, (2 de octubre, 2019)
- Simón Velásquez Quispe, floricultor del Distrito de Cusco, comunidad de Mandorani, miembro de la red Los Rosales, (3 de octubre, 2019)
- Adrián Arce Quispe, floricultor del Distrito de Taray, comunidad de Chitapampa, miembro de la red Paraíso de Chitapampa, (3 de octubre, 2019)
- Vicenta Duran Quispe, floricultora del distrito de Quiquijana, comunidad de Antisuyo, miembro de la red Virgen del Carmen, (5 de octubre, 2019)
- Juliana Challco Taracaya, floricultora del distrito de Quiquijana, comunidad de Pampaquehuar, miembro de la red Sumac Ttica, (5 de octubre, 2019)
- Juana Caballero Oroz, floricultora del distrito de Calca, comunidad de Sillacancha, miembro de la red Sillacancha (3 de octubre, 2019)
- Avelino Mendoza Núñez, floricultor del distrito de Calca, comunidad de Huarán, miembro de la red Tikari Huarán, (3 de octubre, 2019)
- Clara Luz Jiménez Mendoza, floricultora del distrito de Calca, comunidad de Huarán, miembro de la red Tikari Huarán (3 de octubre, 2019)

- Leonarda Layme Carmona, floricultora del distrito de Calca, comunidad de Huarán, miembro de la red Tikari Huarán, (3 de octubre, 2019)
- Teresa Mendoza Melo, floricultora del distrito de Calca, comunidad de Huarán, miembro de la red Tikari Huarán, (3 de octubre, 2019)

4.3. Observaciones

Las observaciones se realizaron entre las 4:30 y 10:00 de la mañana en el mercado Huancaro y en la plaza Tupac Amaru durante el momento de la comercialización realizada por algunos de los productores encuestados o familiares de estos (ver Anexo B).

5. Marco Muestral

La muestra se encuentra conformada por 11 pequeños floricultores, pertenecientes a los distritos de Cusco, Calca, Taray, Quiquijana y Yucay, y que en su momento conformaron 7 de las 11 redes existentes durante el proyecto. Asimismo, la muestra es no probabilística ya que las unidades de análisis fueron determinadas desde una segmentación del conjunto de productores en base a la posibilidad de acceso (es decir, se trata de una muestra por conveniencia), a partir de lo cual se definió a qué productores se iba a encuestar/entrevistar en cada uno de los días del trabajo de campo.

6. Caracterización de los productores miembros de las redes empresariales del Proyecto de Desarrollo Rural

A continuación, se describe las principales características de la muestra del estudio, es decir, los 11 productores mencionados líneas arriba. Para ello, se ha convenido presentar la información respondiendo a las 3 zonas geográficas en donde se asientan los productores. Estas zonas son: zona de altura, comprendida por los distritos de Cusco y Taray, la zona de valle Urubamba, en la cual se ubican los distritos de Calca y Yucay y la zona de Quiquijana en la cual se asienta el distrito de Quiquijana. A su vez, la información presentada fue recabada durante la visita de campo, a partir de encuestas, entrevistas y observación.

6.1. Edad de los floricultores

Actualmente, la actividad floricultora en las tres zonas en estudio es realizada, por lo general, por adultos con edades entre 40 y 60 años quienes, a su vez, tienen carga familiar.

En La zona de altura en donde se encuentran los productores de las comunidades de Mandorani y Chitapampa, ubicadas en los distritos de Cusco y Taray respectivamente, la edad promedio de los floricultores es de 48 años. El 100% de los productores tienen una edad entre los 45 y 50 años.

Mientras, en la zona valle Urubamba, el promedio de edad es relativamente mayor. Cabe señalar que esta zona, comprendida por los productores ubicados en los distritos de Calca y Yucay, tiene presencia de productores de 2 generaciones diferentes, en comparación con la zona de altura. El promedio de edad es de 56 años. Un 33% son menores de 40 años, encontrándose en la adultez temprana, 34% en adultez media, es decir entre los 40 y 60 años y 33% son adultos mayores con una edad superior a los 70 años.

En la zona de Quiquijana, el panorama es muy similar a la zona de valle Urubamba. Aquí advertimos la presencia de jóvenes que se están iniciando en la actividad florícola.

6.2. Tamaño de las familias

Actualmente, las familias de los productores miembros de las redes empresariales del Proyecto de Desarrollo Rural tienen entre 3 a 6 integrantes quienes se han beneficiado de la floricultura, lo cual hace una cantidad promedio de 32 personas, de acuerdo con la muestra. Sin embargo, al momento del desarrollo del proyecto, fueron 80 familias involucradas, es decir, un número de 297 personas.

Tabla 15: Tamaño de las familias

Zona	Distrito	Comunidad	N.º promedio de miembros
Altura	Cusco	Mandorani	6
	Taray	Chitapampa	5
Valle Urubamba	Calca	Huarán	5
		Sillacancha	5
	Yucay	Yucay	4
Quiquijana	Quiquijana	Antisuyo	3
		Pampaquehuar	4

En la zona de altura encontramos que las familias de los productores de las comunidades de Mandorani y Chitapampa, considerados en esta investigación, están compuesta por hijos mayores de 18 años quienes se encuentran en la adultez temprana, es decir entre los 20 y 40 años. Asimismo, 50% de ellos son varones y 50% son mujeres.

En la zona de Valle Urubamba la constitución de las familias de los floricultores está determinada por un 42% de mujeres frente a un 58% de varones. Hay presencia de un 42% hijos menores de 18 años y el 57% restante se encuentran en adultez temprana. No hay involucramiento de los hijos en la actividad florícola.

En la zona de Quiquijana se identificó que las familias de los productores de flores están constituidas por hijos entre 20 y 30 años y quienes apoyan a los padres en la comercialización de las flores.

Un aspecto importante que conviene resaltar de las familias en estudio, en particular de la zona de altura y valle Urubamba, es que en ellas no se ve el futuro de los hijos en la agricultura. Sin embargo, los padres consideran que, de estar sus hijos interesados en ella, la producción de flores si sería una actividad económica que representaría una importante fuente de ingreso si es trabajada con dedicación.

Paradójicamente existe una percepción de que la agricultura está en el olvido, lo cual influye a que los hijos no encuentren en la actividad una fuente de sustento.

La migración de los hijos en busca de oportunidades laborales con mejores ingresos ha interrumpido el proceso de transferencia de conocimiento en esta generación. Al respecto, Simón Velásquez, floricultor de la comunidad de Mandorani comenta: “Los hijos no se dedican a la agricultura porque se van a trabajar a otros lugares, salen del pueblo” (S. Velásquez, comunicación personal, 02 de octubre, 2019). En la misma línea, Marina Pilares, floricultora de la comunidad de Yucay señala que sus hijos no se dedican a la agricultura e indica que ellos se encuentran cursando estudios universitarios en las carreras de Turismo y Hotelería e Ingeniería de Minas en la Universidad San Ignacio de Loyola, en la ciudad de Lima. Sus hijos buscan realizarse en Lima. Sin embargo, añade también que ellos, como padres, no les han incentivado la actividad florícola porque les interesaba que sean profesionales (M. Pilares, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019).

6.3. Nivel educativo.

El nivel educativo alcanzado en el grupo de productores de nuestra muestra es, por lo general, un nivel primario básico. En la zona de altura, aquella comprendida por las comunidades de Mandorani y Chitapampa, los productores saben leer e indican hacerlo en un nivel fluido. Mientras, en las comunidades pertenecientes a la zona de Valle Urubamba, el 50% de los floricultores reconoce leer de manera fluida y otro 50% indica que sólo, un poco, sabe leer. Caso contrario es lo que sucede en la zona de Quiquijana en donde el porcentaje de productores con un bajo nivel de lectura es mayor que las dos zonas anteriores, así como también se advierte la presencia de quienes no saben leer.

Tabla 16: Lenguas habladas en las comunidades

Zona	Distrito	Comunidad	Lengua materna
Altura	Cusco	Mandorani	Quechua y español
	Taray	Chitapampa	
Valle Urubamba	Calca	Huarán	
		Sillacancha	
	Yucay	Yucay	
Quiquijana	Quiquijana	Antisuyo	Quechua
		Pampaquehuar	

Sin embargo, si giramos la atención a la generación siguiente, se puede apreciar un mayor salto en cuanto al nivel educativo alcanzado. En el caso de los productores de las comunidades de Mandorani y Chitapampa, un 41.6% tienen educación superior completa y un 58% ha conseguido terminar el nivel de escolar. En la zona de Valle Urubamba, un 15.7 % de los hijos de los floricultores se encuentran cursando, actualmente, estudios secundarios y un 26.3 % tienen una educación secundaria completa. Aquellos hijos con educación universitaria completa se presentan en un 47.3% frente a un 2% que refleja a quienes cuentan con estudios superiores incompletos.

Con relación a la zona de Quiquijana, se muestra que un 66% tienen un nivel de educación superior incompleta y un 34% tiene secundaria completa.

6.4. Vivienda

En relación con la ubicación de las viviendas de los productores, se precisa que ellas se encuentran dentro de las respectivas comunidades mencionadas, las cuales se localizan en el área rural, sin excepción alguna.

Asimismo, se indica que ellas se encuentran contiguas o muy próximas a sus unidades de producción (chacras)

Por otro lado, al respecto de la infraestructura de sus viviendas, es importante resaltar que, en los últimos años, muchos productores han realizado inversión en el mejoramiento de ellas por lo que se pueden observar construcciones en donde el material rústico, como el adobe, y material noble se mezclan.

6.5. Conformación de las Redes Empresariales del Proyecto de Desarrollo

Rural

En el marco del proyecto se conformaron, en los distritos de Cusco, Taray, Calca, Yucay y Quiquijana, redes de primer piso, los cuales se muestran en la tabla presentada a continuación.

Hay que indicar que cada miembro representaba a una familia diferente por lo que el número de miembros de la red, a su vez, indica el número de familias involucradas en la actividad.

Tabla 17: Conformación de las redes del Proyecto de Desarrollo Rural

Zona	Distrito	Comunidad	Nombre de la red
Altura	Cusco	Mandorani	Los Rosales
	San Sebastián	Punamarca	Mil Flores
		Ccorao	Munay Rosas
	Taray	Chitapampa	Paraíso
Valle Urubamba	Calca	Huarán	Tikary Huarán
		Sillacancha	Illary Tika
	Yucay	Yucay	Tikarisun Yucay
Quiquijana	Quiquijana	Antisuyo	Virgen del Carmen
		Pampaquehuar	Sumaq Tika
		Huaraypata	Villa Jardín

Durante ese periodo cada productor de nuestra muestra integró alguna de estas redes.

A nivel de redes de primer piso, los productores miembros de una red pertenecían a una misma comunidad o a comunidades vecinas. Así, por ejemplo, en el caso de la red Los Rosales (comunidad Mandorani), El Paraíso (comunidad de Chitapampa) y Yucay estaban integradas por productores de sus respectivas comunidades. Luego del proyecto, estas redes se disolvieron y en la actualidad estas redes no existen.

Asimismo, se constituyó una red de segundo piso bajo la figura de asociación. En un inicio existió solo una asociación, la cual estuvo conformada por las redes pertenecientes a la zona de altura y las de la zona del Valle Urubamba, es decir comunidades diferentes. Posteriormente, se conformó una nueva asociación en la zona de altura, la cual albergaría a las redes de la comunidad de Mandorani. A su vez, se incorporaron a ella nuevos miembros debido a que la floricultura se presentaba como una actividad atractiva en la zona por su rentabilidad.

6.6. Pertenencia a organizaciones sociales

En la actualidad la mayoría de los productores considerados en esta investigación pertenecen a una asociación de productores de flores.

Así, tenemos en la zona de altura, la Asociación Los Rosales de Mandorani, la cual existe en nombre más no en la práctica. El uso del nombre de la Asociación es básicamente para adquirir algún apoyo de entidades como materiales o alguna capacitación. Cabe destacar que a través de la asociación pudieron gestionar la apertura de un Cuna Más en la zona por iniciativa de uno de los productores miembro de la asociación, el señor Rufino Daza Quispe (S. Velásquez, comunicación personal, 02 de octubre, 2019).

De igual forma, en la zona de Valle Urubamba, los floricultores conforman, actualmente, la Asociación de Productores de Flores Munay Tika. En esta asociación se vienen realizando prácticas asociativas. Además, el presidente de la asociación Avelino Mendoza indica que existe el interés de todos sus miembros de poner énfasis en la gobernanza de la asociación para evitar que el interés individual perjudique el avance de la asociación (A. Mendoza, comunicación telefónica, 01 de febrero, 2019).

Aquellos productores pertenecientes a la zona de Quiquijana, hoy, integran la Asociación de Productores de Flores ASPROFOR

6.7. Distancia entre las áreas de cultivo y las carreteras y ciudades capitales.

Las unidades productivas (chacras) ubicadas dentro de las comunidades se encuentran cerca de la carretera principal, asimismo, las vías de comunicación internas que conectan las chacras con la carretera se encuentran asfaltadas y parcialmente asfaltadas.

Tabla 18: Cercanía de la Comunidad a la Carretera Principal



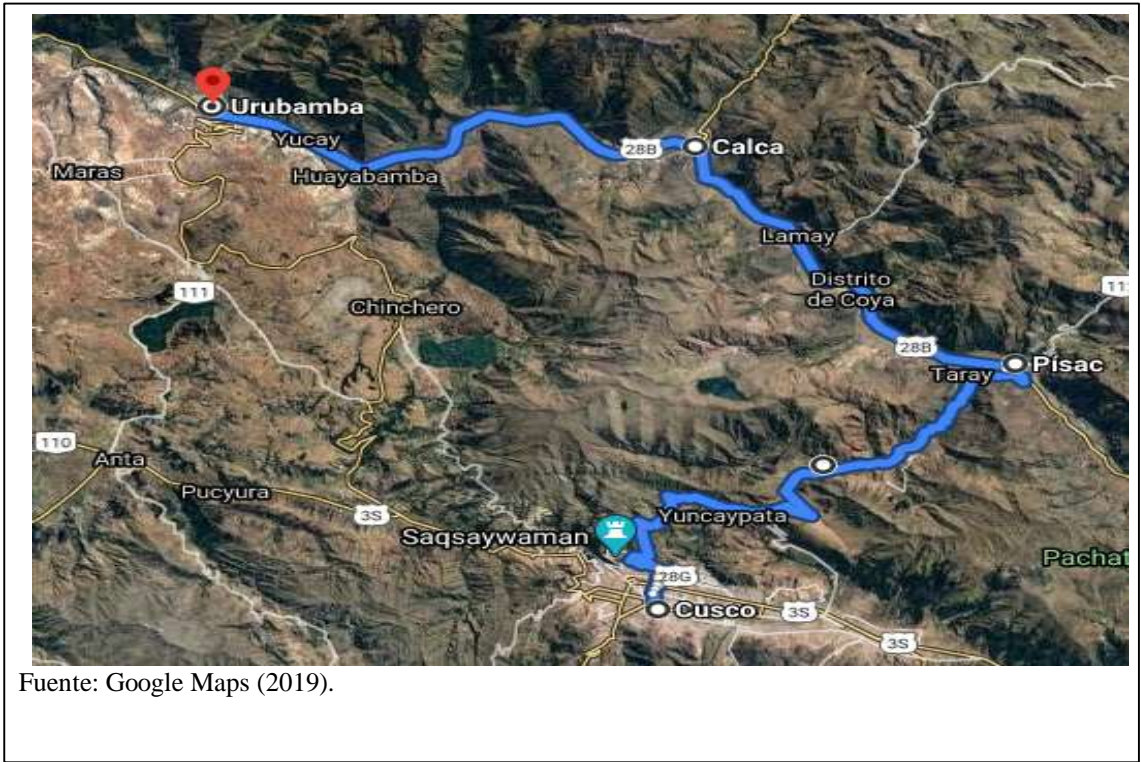
Zona	Distritos	Comunidades	Cercanía de la comunidad a la carretera principal		
			KILOMETROS	MINUTOS	
					
Altura	Cusco	Mandorani	400 m	5.0	25.0
	Taray	Chitapampa	5.8	11.0	
Valle Urubamba	Calca	Huarán	200 m	2.0	10.0
		Sillacancha	100 m	1.0	5.0
	Yucay	Yucay	100 m	1.0	5.0
Quiquijana	Quiquijana	Antisuyo	300 m	4.0	20.0
		Pampaquehuar	200 m	2.0	10.0

Tabla 19: Distancia hacia las Ciudades Capitales

Zona	Distritos	Comunidades	Distancia hacia las ciudades capitales de las provincias involucradas (Km)			
			Cusco	Calca	Urcos	Urubamba
Altura	Cusco	Mandorani	19.2	33.1	63.2	54.2
	Taray	Chitapampa	25.1	33.2	63.3	54.3
Valle Urubamba	Calca	Huarán	62.0	10.0	106.0	12.1
		Sillacancha				
	Yucay	Yucay	68.3	16.9	120.0	4.4
Quiquijana	Quiquijana	Antisuyo	85.0	120.0	20.5	141.0
		Pampaquehuar	80.0	115.0	15.5	136.0

Según la experiencia en campo, las chacras de los floricultores ubicados en zona de altura y valle Urubamba se encuentran muy próximas a la carretera Cusco - Pisac Calca - Urubamba, la cual está en muy buenas condiciones y totalmente asfaltada. A diario es muy transitada ya que a lo largo de ella existen varios atractivos turísticos visitados por turistas nacionales y extranjeros.

Figura 9: Carretera Cusco – Pisac – Calca - Urubamba



Así, la distancia entre las chacras de los floricultores ubicados en la comunidad de Mandorani (3850 msnm) y esta vía de comunicación terrestre es 400 m., aproximadamente. En el caso de los productores de Chitapampa (3620 msnm), la proximidad es de 5.8 km. Con respecto a la distancia que separan a estas comunidades de las ciudades capitales de sus respectivas provincias: Cusco, Calca, Quispicanchis y Urubamba, tenemos que ambas comunidades tienen a la ciudad de Cusco como la más próxima mientras la más alejada a ellas es la ciudad de Urcos.

Tabla 20: Tiempo desde las comunidades de zona de altura hacia las Ciudades Capitales

Zona	Comunidades	Tiempo hacia las ciudades capital de provincias (min.)			
		CUSCO	CALCA	URCOS	URUBAMBA
Altura	Mandorani	31.0	42.0	100.0	77.0
	Taray	40.0	45.0	109.0	86.0

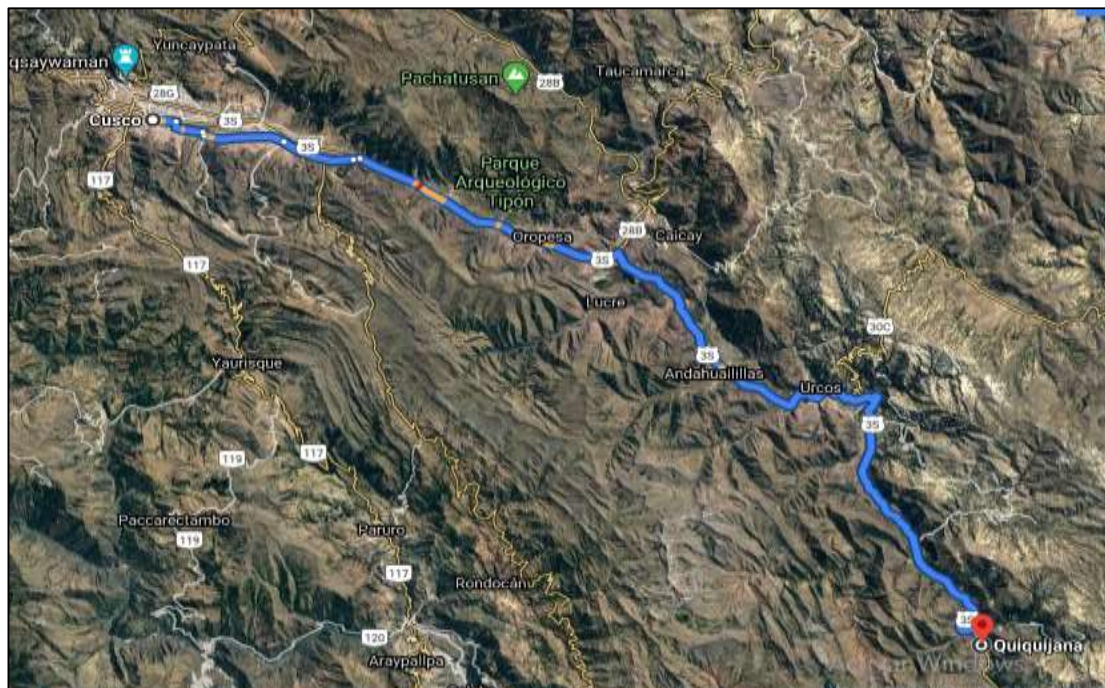
De igual manera, los floricultores de las comunidades de Huarán, Sillacancha y Yucay, ubicadas aproximadamente a 2850 msnm., ubicadas en zona de valle Urubamba, tienen sus áreas productivas muy cercanas a la carretera. Las ciudades más próximas a ellas son Calca y Urubamba, y la más alejada es la ciudad de Urcos. Cabe precisar que existe una vía alterna que las conecta con la ciudad de Urcos y Quiquijana en un tiempo de 1h y 40 minutos en promedio.

Tabla 21: Tiempo desde las comunidades de zona de valle Urubamba hacia las Ciudades Capitales

Zona	Comunidades	Tiempo hacia las ciudades capital de provincias (min.)			
		CUSCO	CALCA	URCOS	URUBAMBA
Valle Urubamba	Huarán	90.0	20.0	150.0	20.0
	Sillacancha	90.0	20.0	150.0	20.0
	Yucay	98.0	21.0	180.0	10.0

Hacia el sur de la Región Cusco se encuentran las comunidades de Antisuyo y Pampaquehuar, ambas pertenecientes al distrito de Quiquijana y ubicadas a una altura promedio de 3300 msnm. Al igual que los floricultores de las zonas de altura y valle Urubamba, estos pequeños productores de flores tienen sus áreas de cultivo cerca de la carretera principal.

Figura 10: Carretera Cusco – Quiquijana



Fuente: Google Maps (2019).

Sin embargo, para estas comunidades, las ciudades más cercanas con respecto a las cuales distan son: Urcos y Quiquijana. En relación con esta última, su ubicación se encuentra a 23 minutos de la ciudad de Urcos.

Tabla 22: Tiempo desde las comunidades de zona de Quiquijana hacia las Ciudades Capitales

Zona	Comunidades	Tiempo hacia las ciudades capital de provincias (min.)			
		CUSCO	CALCA	URCOS	URUBAMBA
Quiquijana	Antisuyo	90.0	133.0	50.0	163.0
	Pampaquehuar	80.0	123.0	40.0	153.0

Los productores de flores para el transporte de sus productos a los distintos mercados optan por una movilidad particular, cuyo costo es de S/ 30.00 (ida y vuelta) para el caso de ser transportado el producto hasta el Mercado de Huancaro, principal espacio de comercialización.

De existir la posibilidad de exportación o de transportar su producción a otros mercados más alejados dentro del territorio nacional, el transporte aéreo es el medio de transporte más apropiado. Por ello, precisa poner atención a la ubicación de las comunidades y sus unidades productivas con respecto al aeropuerto internacional de Cusco, Alejandro Velasco Astete, así como también con respecto al aeropuerto internacional de Chincheros, aún en construcción.

La distancia entre los lugares de producción (chacras) y el aeropuerto Velasco Astete ubicado en el distrito de Wanchaq es de 1 hora aproximadamente, para el caso de las comunidades de Mandorani (Cusco) y Paraíso de Chitapampa (Taray), siendo estas las más cercanas. En cuanto a las chacras ubicadas en las comunidades de la zona de valle Urubamba, aquellas que se encuentran en las comunidades de Yucay (Yucay) y Huarán y Sillacancha (Calca) estas distan alrededor de 1 hora con 40 minutos. Mientras, aquellas unidades de producción en las comunidades de Antisuyo y Pampaquehuar, las cuales corresponden a la zona de Quiquijana se encuentran a 1 hora y 30 minutos, en promedio.

Por el contrario, la distancia hacia Chincheros, lugar donde el Estado se propuso construir un nuevo aeropuerto internacional, se acorta para el caso de Yucay (40 min aprox.), Huarán (50 min aprox.), Mandorani (1 h y 15 min aprox.), siendo la misma para el caso de Chitapampa, pero más distante para Quiquijana (2h y 20 min aprox.).

6.8. Área de cultivo

La variación en el área de cultivo viene decreciendo progresivamente como lo podemos ver a continuación en la Tabla 23.

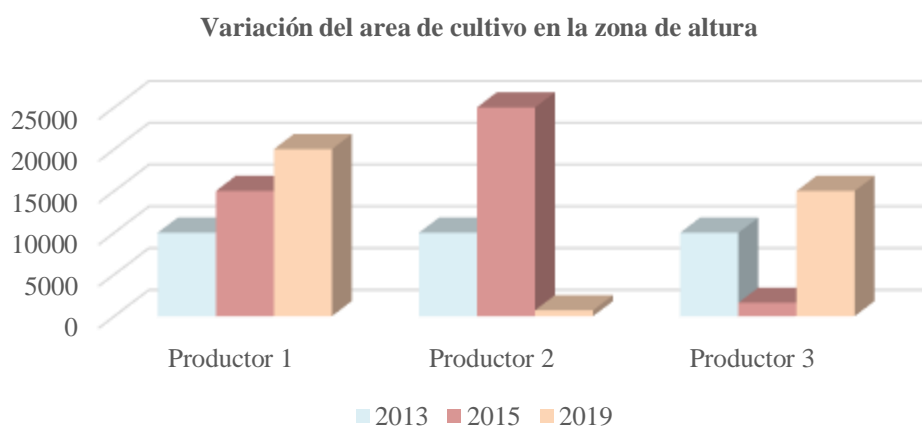
Tabla 23: Variación del Área de Cultivo por productor

Zona	Distritos	Comunidades	Productor	Área cultivo (m2 - 2013)	Área cultivo (m2 - 2015)	Área cultivo (m2- 2019)
Altura	Cusco	Mandorani	Productor 1	10000	15000	20000
	Cusco		Productor 2	10000	25000	700
	Taray	Chitapampa	Productor 3	10000	1600	15000
Valle Urubamba	Calca	Huarán	Productor 4	1000	4850	2500
	Calca		Productor 5	3280	1400	5000
	Calca		Productor 6	40000	20000	10000
	Calca		Productor 7	20000	16665	15000
	Calca	Sillacancha	Productor 8	10000	9000	7000
	Urubamba	Yucay	Productor 9	5000	500	600
Quiquijana	Quiquijana	Antisuyo	Productor 10	2500	3000	4100
	Quiquijana	Pampaquehuar	Productor 11	500	2000	1500
			Área total de cultivo	112280	99015	81400

La Tabla 23 muestra que, a nivel general, el área de cultivo de los productores de la muestra ha sufrido una considerable reducción entre los años 2013 al 2019. Así, en el 2013 la suma de las parcelas hacía un área de 112280.0 m² y en el 2015 esta área se redujo a 99015 m², lo cual significó una disminución de 11.8%. Mientras, en el 2019 esta área fue menor en 17,7%.

Durante los años 2013 y 2015, los productores de la comunidad de Mandorani mostraron un notable incremento. Mientras, en Taray se aprecia una fuerte caída en la posesión de área de cultivo, pero luego, entre el 2015 y 2019, el área de cultivo crece considerablemente. De esta manera, la cantidad de tierras concentrada por estos floricultores conjuntamente aumentó en 39%. Sin embargo, en el periodo 2015 – 2019, se dio una pequeña reducción de 14%.

Figura 11: Variación del área de cultivo (2013 – 2015 – 2019) en la zona de altura



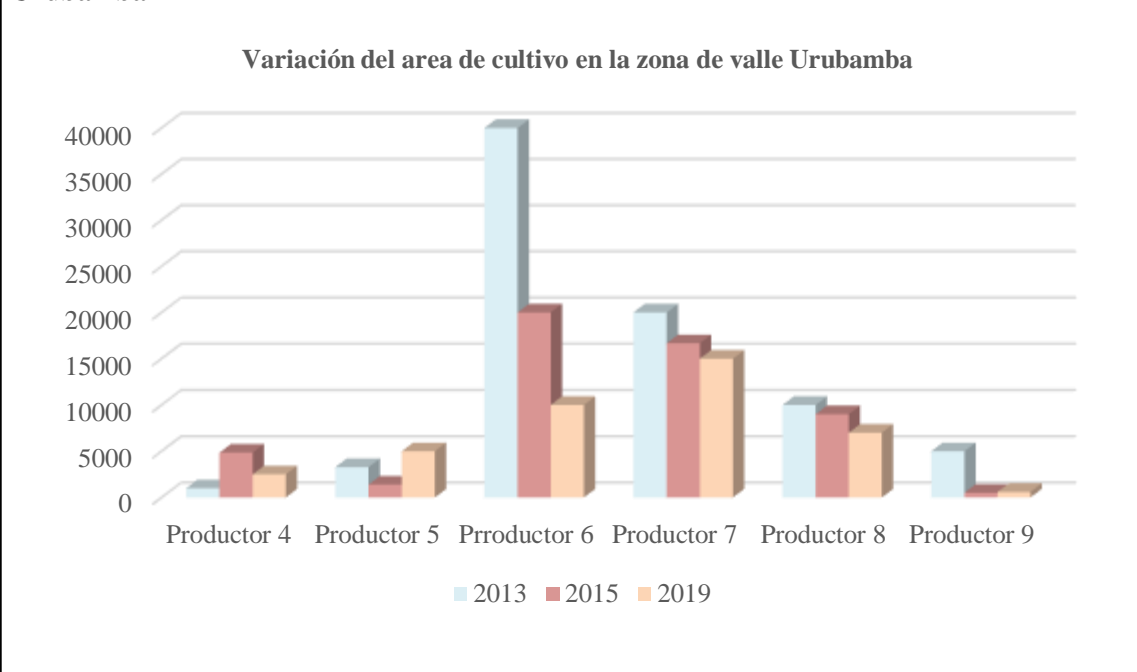
En la zona del valle Urubamba es el lugar donde se ha dado una reducción más abrupta. Entre los años 2013 al 2015, el área de cultivo total, conformada por la suma de las parcelas de los productores, disminuyó en 30%. En este periodo sólo un productor aumento en cuatro veces más su área de cultivo.

Un incidente que puntualizó la productora Marina Pílares, y el cual es importante señalar, fue la ocurrencia de un huayco en el año 2015, desastre natural que perjudicó muchas áreas de cultivo en la zona.

Entre los años 2015 al 2019, se observa el recupero en la extensión del área agrícola sólo en algunos productores, sin embargo, el 67% de ellos continuó reduciendo sus tierras de cultivo. La mayor reducción se da en productores que se encuentran en edad mayor a 60 años y quienes no cuentan con carga familiar o hijos no involucrados en la actividad florícola.

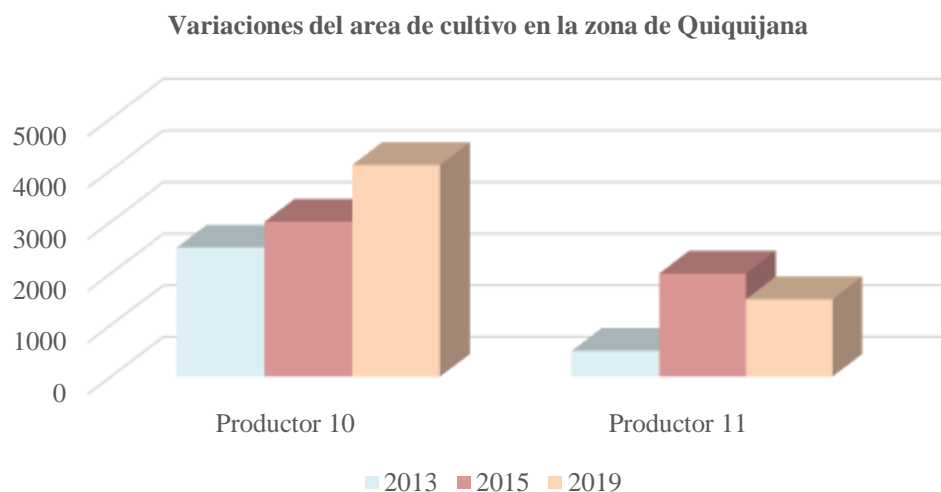
El área de cultivo de la zona de valle Urubamba, a partir de la muestra, en su totalidad, disminuyó 23% con respecto al 2015.

Figura 12: Variación del área de cultivo (2013 – 2015 – 2019) en la zona de Valle Urubamba



Por otro lado, en la zona de Quiquijana, se aprecia un incremento del área de cultivo desde el 2013 al 2019. Sin embargo, si se observa a manera individual, la reducción en tierras agrícolas se da entre el 2015 al 2019, para el caso de un productor menor de 50 años con una familia de 3 miembros y con una hija mayor de 22 años.

Figura 13: Variación del área de cultivo (2013 – 2015 – 2019) en la zona de Quiquijana



De acuerdo con lo antes expuesto, el 54.5 % de los productores había reducido su área de cultivo, sin embargo, podemos decir que, con los años, la porción de aquella destinada al cultivo de flores ha aumentado.

Actualmente, el área de cultivo destinada a la floricultura por parte de los productores encuestados se muestra en la Tabla 24:

Tabla 24: Área de Cultivo según representatividad de tipo de cultivo en el 2019

Zona	Comunidad	Prod.	Área. Cultivo (m²)	Área cultivo flores (m²)	Área. No cultivo de flores (m²)
Altura	Mandorani	Productor 1	20000	700	19300
		Productor 2	700	700	0
	Chitapampa	Productor 3	15000	150	14850
Valle Urubamba	Huarán	Productor 4	2500	2500	0
		Productor 5	5000	1000	4000
		Productor 6	10000	600	9400
		Productor 7	15000	1500	13500
	Sillacancha	Productor 8	7000	4000	3000
	Yucay	Productor 9	600	600	0
Quiquijana	Antisuyo	Productor 10	4100	1200	2900
	Pampaquehuar	Productor 11	1500	1000	0

Por otro lado, existe dos prácticas para el trabajo del área de cultivo: A campo abierto y bajo fitotoldos o, conocidos también, como invernaderos.

Ya que esta investigación gira en torno a la floricultura, brevemente, se comentará en qué medida estas prácticas son realizadas en el cultivo de flores. Más adelante, se hace referencia al caso del cultivo de las rosas, en particular.

Tabla 25: Área de Cultivo de flores según representatividad de tipo de cultivo

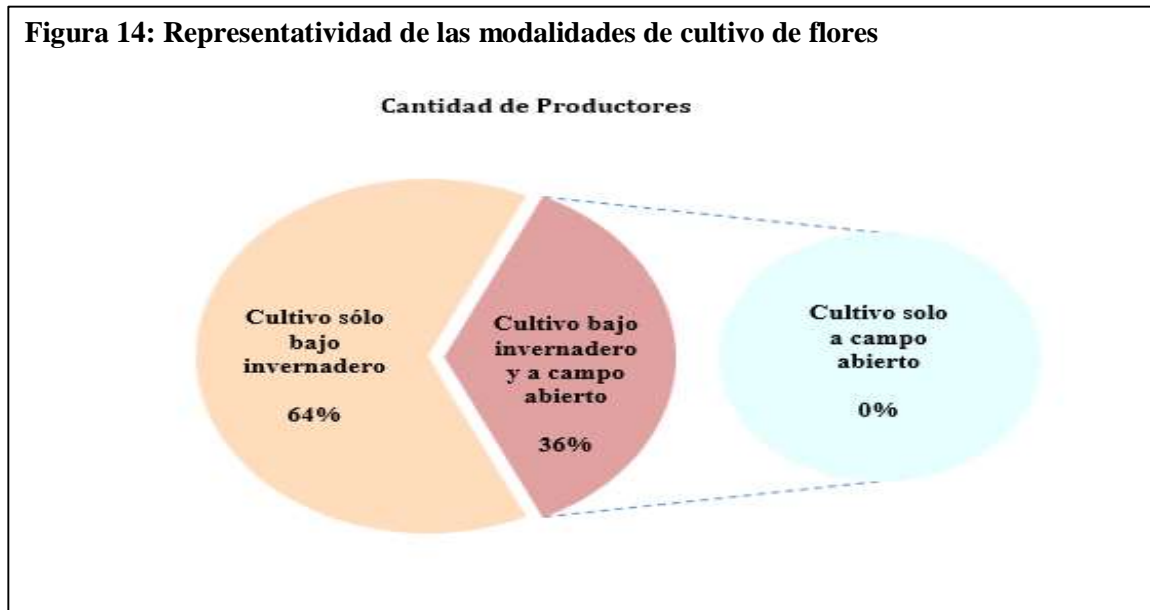
Zona	Comunidad	Prod.	Área. Cultivo flores	
			Área plantación. Invernadero (m²)	Área plantación. Campo abierto (m²)
Altura	Mandorani	Productor 1	700	0
		Productor 2	700	0
	Chitapampa	Productor 3	150	0
Valle Urubamba	Huarán	Productor 4	2500	0
		Productor 5	1000	0

Tabla 25: Área de Cultivo de flores según representatividad de tipo de cultivo (continuación)

Zona	Comunidad	Prod.	Área. Cultivo flores	
			Área plantación. Invernadero (m²)	Área plantación. Campo abierto (m²)
		Productor 6	500	100
		Productor 7	1000	500
	Sillacancha	Productor 8	800	3200
	Yucay	Productor 9	600	0
	Antisuyo	Productor 10	800	400
Quiquijana	Pampaquehuar	Productor 11	1000	0

El cultivo de flores, por lo general, se da bajo invernaderos. No obstante, existen productores que aún mantienen la práctica de su cultivo a campo abierto, como, por ejemplo, en la zona de Valle Urubamba, ubicada entre los 2400 a 2800 msnm, en donde se aprecia que el 50% produce flores tanto utilizando la tecnología del fitotoldo, lo cual le permite producirla en distintas épocas, así como también, con un cultivo a campo abierto, es decir, sin uso de fitotoldos.

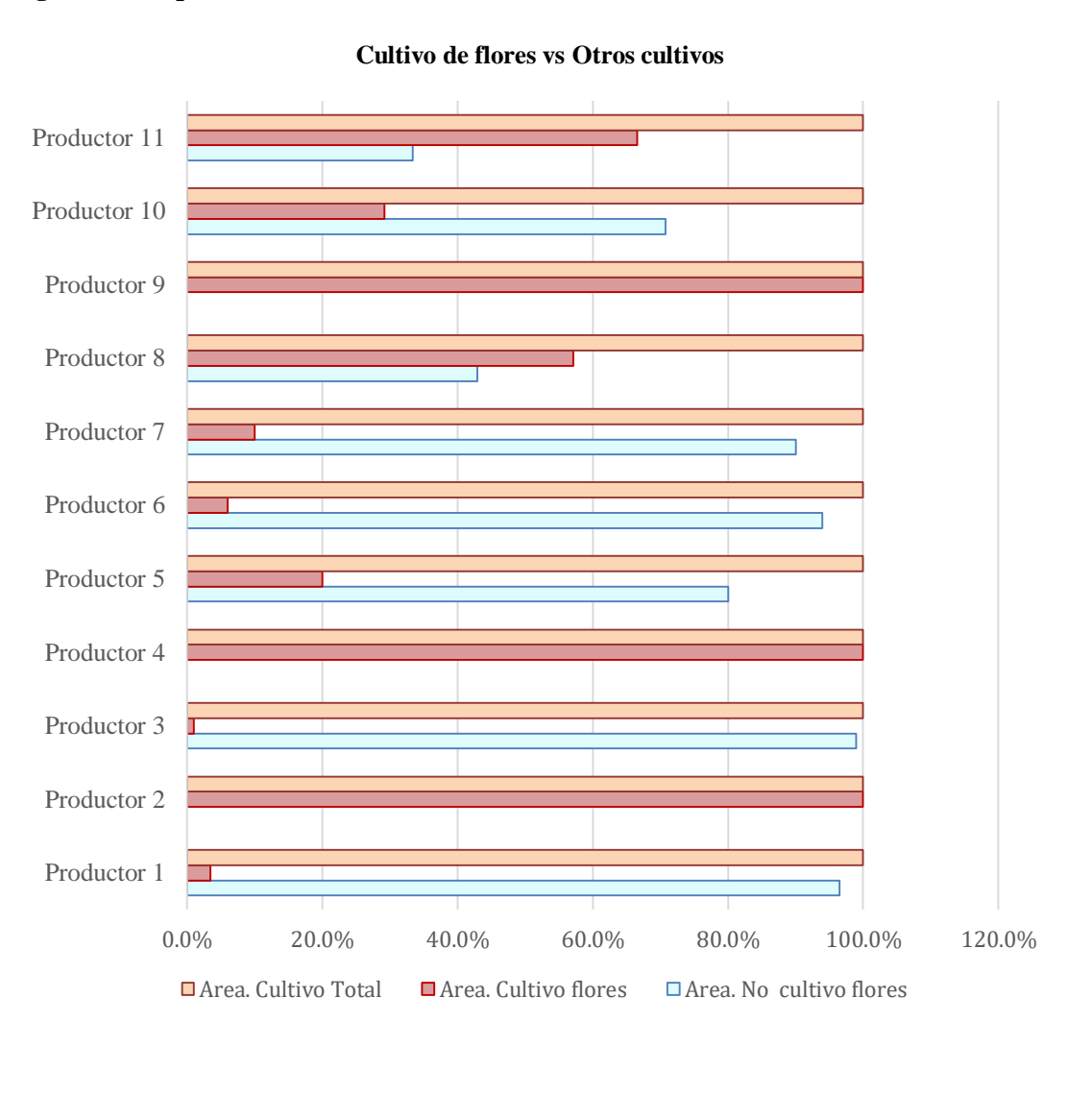
Figura 14: Representatividad de las modalidades de cultivo de flores



6.9. Otros cultivos

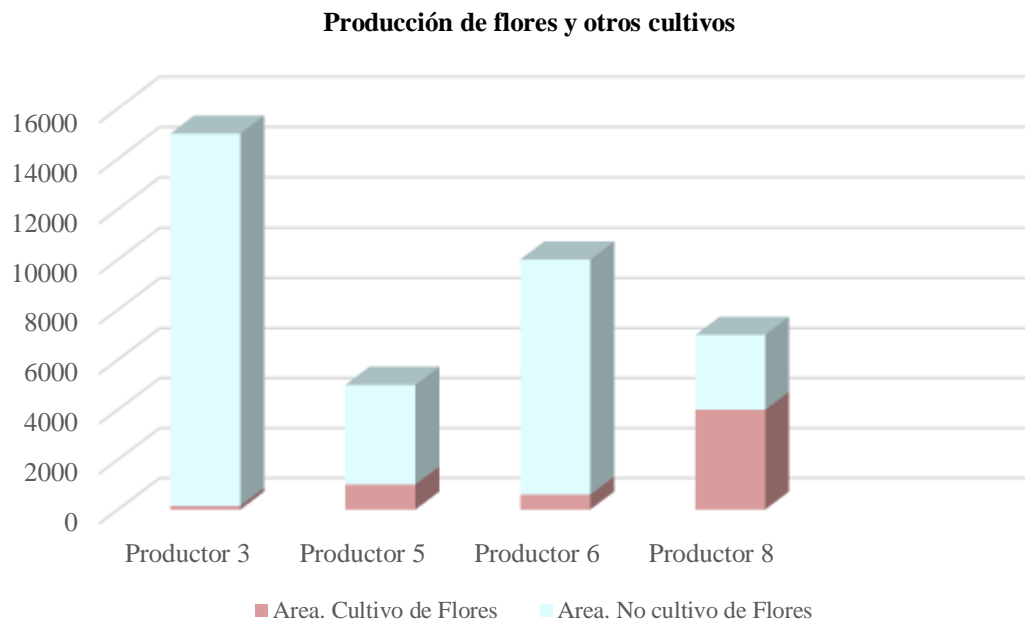
La Figura 15 muestra que 3 productores destinan su área de cultivo, netamente al cultivo de flores. Si bien, se observa que el productor 1 tiene una considerable área de cultivo que no está destinada a la floricultura, al momento de la visita de campo el productor señaló que únicamente producía flores, siendo de esta manera, esta actividad su única fuente principal de ingreso. El cultivo de hortalizas y tubérculos es para el autoconsumo. Similar resulta ser el caso del productor 10 quien, pese a tener 2900 m² que no están destinado al cultivo de flores, cultiva papaya, pero sin destinarlo a la comercialización. Con ello, se observa que el 45.45% tiene a la floricultura como fuente principal de ingreso.

Figura 15: Representatividad de cultivo en el 2019



La zona de altura presenta una agricultura en donde el monocultivo cobra su protagonismo por lo que la floricultura es la actividad principal. La especie cultivada es la rosa. Los otros cultivos que se producen en la zona son papa y hortalizas. En Taray se tiene un ingreso promedio de S/. 17000.00 anuales por venta de hortalizas. Mientras, en Mandorani el cultivo de hortalizas y tubérculos son destinados al autoconsumo.

Figura 16: Producción de Flores y otros cultivos en el año 2019



La Figura 16 muestra que, actualmente, el 54.54 % de los productores encuestados comparten la producción de flores con otros cultivos. El productor 5, el productor 6 y el productor 8, ubicados en la zona Valle Urubamba, realizan el cultivo de maíz a la par de la floricultura. Para el caso del productor 6 en el último año ha incursionado, a su vez, en el cultivo de fresa dado que es un producto que viene siendo rentable y su oferta ha crecido rápidamente.

Por ende, se aprecia que el maíz, cultivo tradicional en la zona, se mantiene, pero progresivamente el cultivo de flores, sobre todo rosas, va ganando terreno, tal como se observará, a detalle, más adelante.

Si bien, el cultivo de maíz blanco ha sido por mucho tiempo el principal en la zona del valle Urubamba, este ha sido desplazado, poco a poco, desde la primera década del siglo XXI por el cultivo de flores. El desplazamiento se debe a la rentabilidad de las últimas, pues a diferencia de cultivo de maíz, con el cual el productor debe esperar entre 6 y 8 meses para obtener un ingreso, la floricultura le permite tener un retorno a los 3 meses, para el caso de las rosas y una liquidez diaria para solventar los gastos familiares con la venta semanal. En los dos últimos años se dio, también, el cultivo de fresa en la zona.

En la zona de Quiquijana se cultivan, de manera complementaria con la floricultura, otros productos como el maíz blanco. Sin embargo, el cultivo de flores tiene mayor preponderancia. Asimismo, papa, verduras y hortalizas son cultivadas para el autoconsumo.

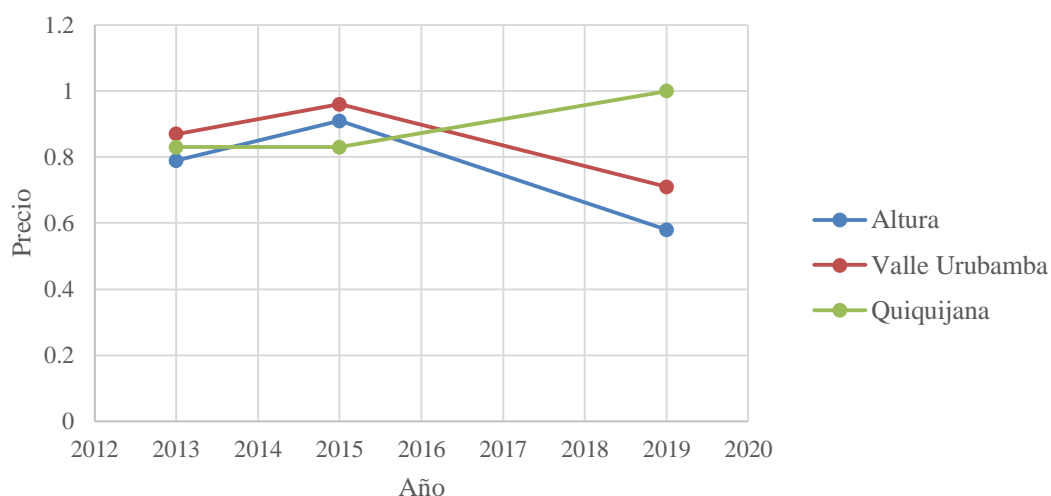
Por ende, se aprecia que el maíz, cultivo tradicional, se mantiene, pero progresivamente el cultivo de flores sobre todo las rosas, va ganando terreno, tal como se observará, a detalle, más adelante.

La preferencia a los últimos 5 años por el cultivo de la rosa ha radicado en su rentabilidad y la posibilidad rápida del retorno de la inversión del productor, así como la liquidez diaria que le genera a él. Por ello, antes de entrar en detalle sobre las particularidades del cultivo de rosas a partir de la experiencia de los productores participantes del Proyecto de Desarrollo Rural, se muestra la evolución del precio de dicha flor desde el 2013 al 2019.

Tabla 26: Precio de la rosa en Cusco

Evolución del precio de la rosa por zona			
Zona	Inicio del proyecto	Término del proyecto	4 años después
	2013	2015	2019
Altura	0.79	0.91	0.58
Valle Urubamba	0.87	0.96	0.71
Quiquijana	0.83	0.83	1.0
Precio promedio de la rosa en el área de intervención	0.83	0.90	0.76

Figura 17: Variación del Precio de la rosa en Cusco



De acuerdo con la Figura 17, se observa que al inicio del proyecto las zonas: Quiquijana y Valle Urubamba tenían un rosa de mayor precio. Durante el periodo del proyecto se experimentó una subida del precio en algunas zonas. Así, en el último año del proyecto, el precio continuó subiendo en la zona de Valle Urubamba y repuntó en 15% en la zona de altura. Mientras, en Quiquijana el precio se mantuvo. Sin embargo, es luego del 2015 que el precio vuelve a caer precipitosamente en las zonas de altura y valle Urubamba. Este resultado, guardaría relación con la incorporación de más productores en la floricultura e incremento en la oferta, de acuerdo con los testimonios de Simón Velásquez y Marina Pilares, floricultores de la zona de altura y zona de Valle respectivamente:

A partir de los resultados positivos de la experiencia que se iba teniendo en el Proyecto de Desarrollo Rural y en la rentabilidad económica que demostraba tener la floricultura, varios vecinos decidieron optar también por la producción y comercialización de las rosas, no obstante, el éxito fue a nivel individual (S. Velásquez, comunicación personal, 03 de octubre, 2019).

Y agrega: “Gracias al Proyecto de Desarrollo Rural somos el lunar en toda la comunidad, nos han visto y han empezado a cultivar también” (S. Velásquez, comunicación personal, 03 de octubre, 2019).

Así mismo, M. Pilares (comunicación personal, 30 de setiembre, 2019), comenta:

Prefieren las rosas por copiar, falta abrirles la mente, en el mercado piden otras especies. El lilium sólo se cosecha una vez, astromelias y rosas sacas semanal. Las hortalizas sacas dentro de 4 a 5 meses nada más. Nada como las flores.

A su vez, añade: “Hay otro problema en Urubamba. Están haciendo un montón de invernaderos. El gran problema ahora es el mercado ... Por vender no voy a vender el paquete a S/ 1.00 pero eso es lo que está sucediendo” (M. Pilares, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019).

6.10. Ganadería

La actividad ganadera es practicada en una escala mínima por los floricultores de la muestra. Así, únicamente 3 productores habrían percibido ingresos en los últimos doce meses que, a su vez, fueron menores a S/ 200 en el año, lo cual representa el 3% de los encuestados. Sin embargo, en algunos casos, la crianza de cuy se ha convertido en una actividad económica que representa un ingreso extra a las familias.

6.11.Cultivo de rosas antes del Proyecto de Desarrollo Rural

El 100% de los integrantes de redes encuestados cultivaban rosas antes del Proyecto de Desarrollo Rural (2013-2015).

Así, como se puede ver en la Tabla 27, en el caso de los tres productores ubicados en la zona de altura, el área de cultivo de rosas representaba en promedio el 7% del área de cultivo total. En el caso de los seis productores ubicados en la zona de valle Urubamba, el área de cultivo de rosas representaba en promedio el 19% del área de cultivo total. No obstante, el mayor porcentaje de área de cultivo de rosas es el representado por los 2 productores ubicados en Quiquijana, el cual es 70%. En ese sentido, si bien en la zona de valle Urubamba había una mayor cantidad de productores que cultivaban rosas, era en la zona de Quiquijana donde había un mayor porcentaje del total del área de cultivo, representado por rosas.

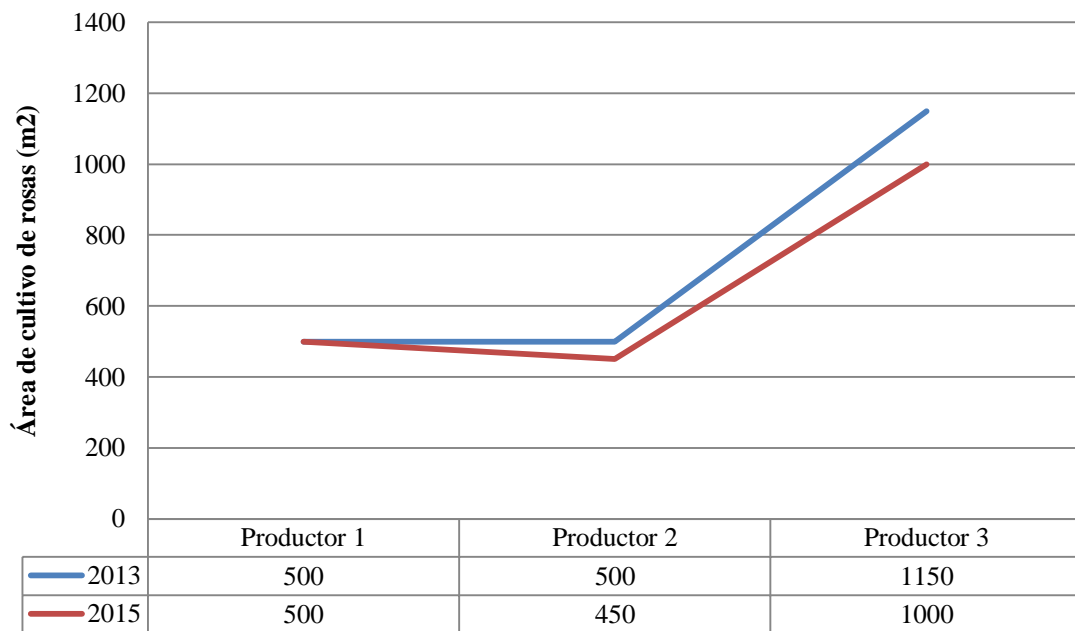
Tabla 27: Cultivo de rosas antes del Proyecto de Desarrollo Rural

ZONA	Distrito	Comunidad	Productores	Área total cultivo m2 (2013)	Área cultivo rosas m2 (2013)	Porcentaje representado por cultivo rosas m2 (2013)	Porcentaje promedio representado por cultivo de rosas m2 (2013)
Altura	Cusco	Mandorani	Productor 1	10000	500	5%	7%
	Cusco		Productor 2	10000	500	5%	
	Taray	Chitapampa	Productor 3	10000	1150	12%	
Valle Urubamba	Calca	Huarán	Productor 6	1000	750	75%	19%
	Calca	Huarán	Productor 7	3280	820	25%	
	Calca	Huarán	Productor 8	40000	400	1%	
	Calca	Huarán	Productor 9	20000	400	2%	
	Calca	Sillacancha	Productor 4	10000	400	4%	
	Urubamba	Yucay	Productor 5	5000	200	4%	
Quiquijana	Quiquijana	Antisuyo	Productor 10	2500	1000	40%	70%
		Pampaquehuar	Productor 11	500	500	100%	

6.12. Variación de extensión del área de cultivo de rosas y transformación de tecnología (cultivo bajo invernadero) al término del proyecto

Al término del proyecto, dos de los tres productores de nuestra muestra, ubicados en la zona de altura, redujeron el área de su cultivo de flores y uno no experimentó variación en la extensión de esta, como se puede observar en la Figura 18:

Figura 18: Variación del área de cultivo de rosas en zonas de altura (m2)



La Tabla 28 resume la información anterior:

Tabla 28: Variación de área de cultivo de rosas (2013-2015) en zona de altura

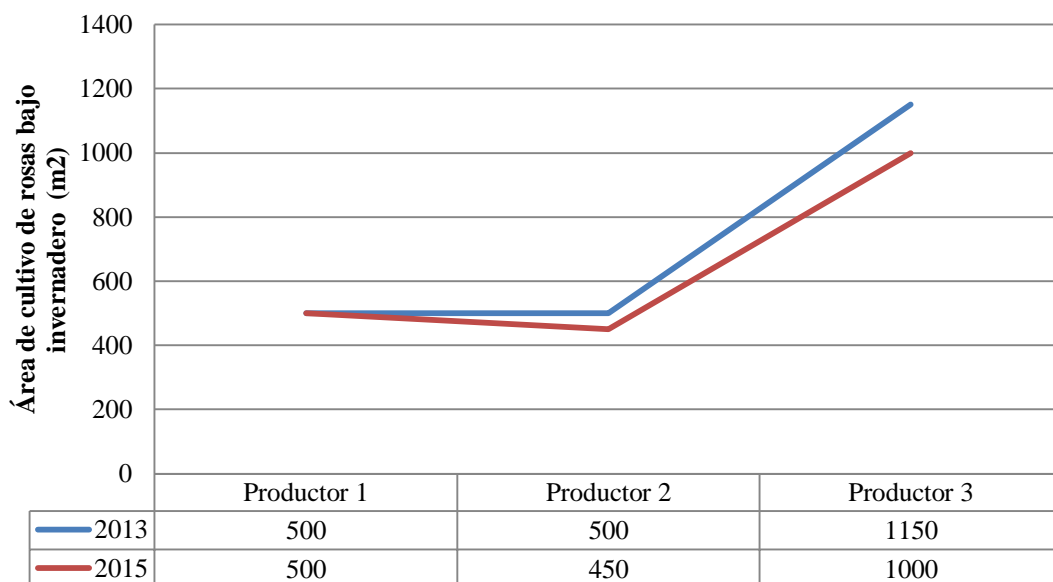
	Número de productores encuestados	Porcentaje del total de productores encuestados de la zona
Aumento de área de cultivo de rosas	0	0%
Reducción de área de cultivo de rosas	2	67%
No variación en extensión de área de cultivo de rosas	1	33%

Cabe resaltar que, a octubre del 2019, los invernaderos construidos en la comunidad de Mandorani son metálicos y ello gracias al aporte económico de los mismos productores, como señala Vignati:

... ahora todos los invernaderos en Mandorani, lugar que más ha producido rosas, han modificado, pero ya poniendo un aporte suyo, con las utilidades que generaban de la venta de rosas, han generado sus fitotoldos y son metálicos ahora, una tecnología mejor que controla la temperatura, los factores climatológicos que se presentan en la zona (E. Vignati, comunicación personal, 3 de octubre, 2019).

Asimismo, al término del proyecto, dos de los tres productores redujeron su área de cultivo de flores bajo invernadero, como se observa en la Figura 19:

Figura 19: Variación del área de cultivo de rosas bajo invernadero en zona de altura (m2)



La Tabla 29 resume la información anterior:

Tabla 29: Variación de área de cultivo de rosas bajo invernadero (2013-2015) en zona de altura

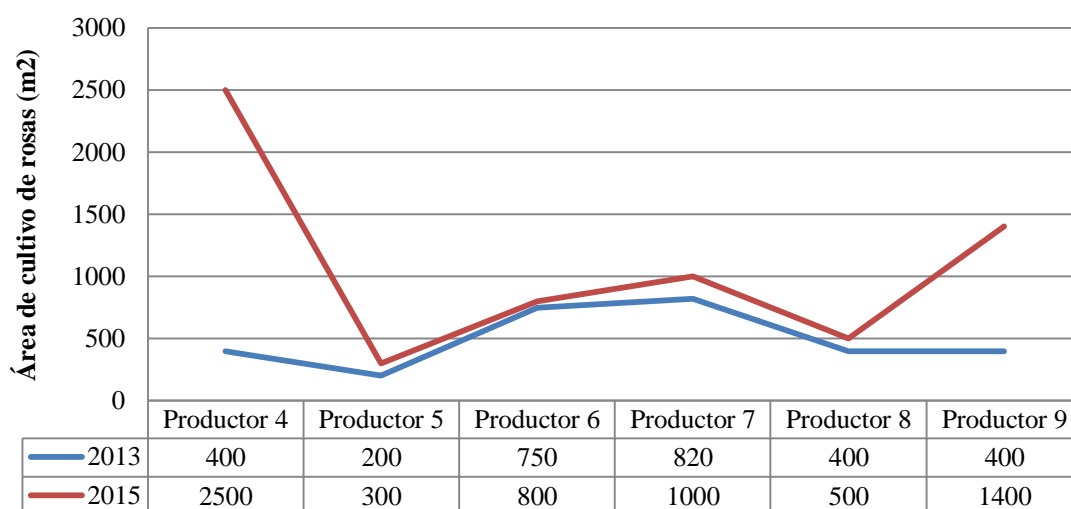
	Número de productores encuestados	Porcentaje del total de productores encuestados de la zona
Aumento de porcentaje de área de cultivo de rosas bajo invernadero	0	0%

Tabla 29: Variación de área de cultivo de rosas bajo invernadero (2013-2015) en zona de altura (continuación)

	Número de productores encuestados	Porcentaje del total de productores encuestados de la zona
Reducción de porcentaje de área de cultivo de rosas bajo invernadero	2	67%
No variación de porcentaje de área de cultivo de rosas bajo invernadero	1	33%

En el caso de los seis productores ubicados en la zona de valle, al término del proyecto, el 100% de los mismos aumentó su área de cultivo de rosas, como se puede observar en la Figura 20:

Figura 20: Variación del área de cultivo de rosas en zona del valle (m2)



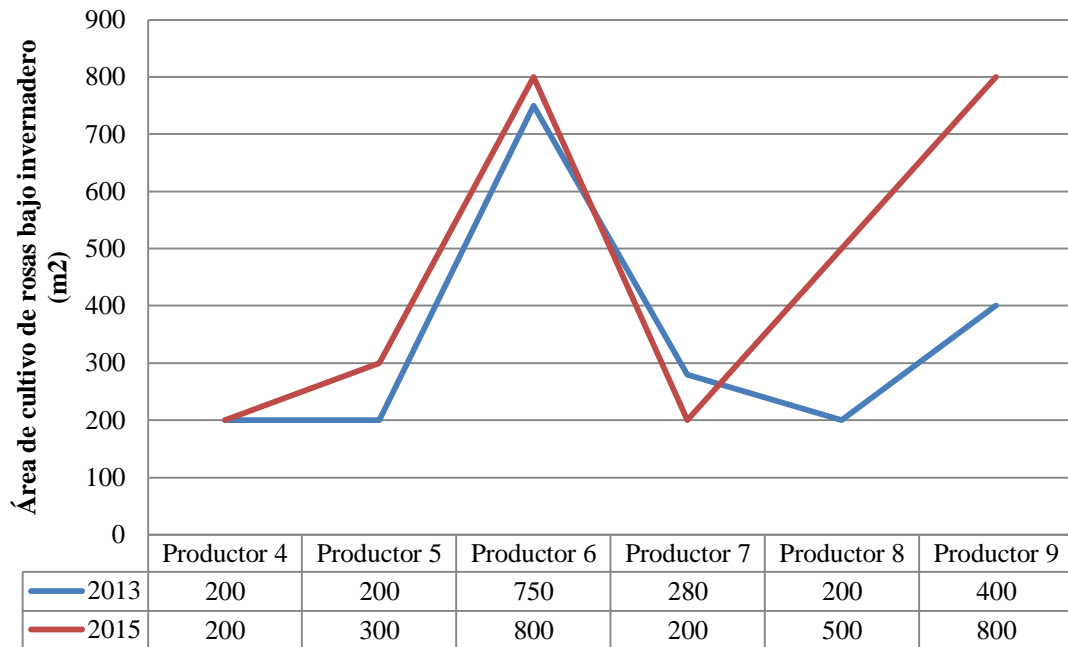
La Tabla 21 resume la información anterior:

Figura 21: Variación de área de cultivo de rosas (2013-2015) en zona de valle

	Número de productores encuestados	Porcentaje del total de productores encuestados de la zona
Aumento de área de cultivo de rosas	6	100%
Reducción de área de cultivo de rosas	0	0%
No variación en extensión de área de cultivo de rosas	0	0%

Asimismo, uno de productores ubicados en esta zona aumentó en un 150% el área del cultivo de flores bajo invernadero, como se puede ver en la Figura 22.

Figura 22: Variación del área de cultivo de rosas bajo invernadero en zona del valle (m2)



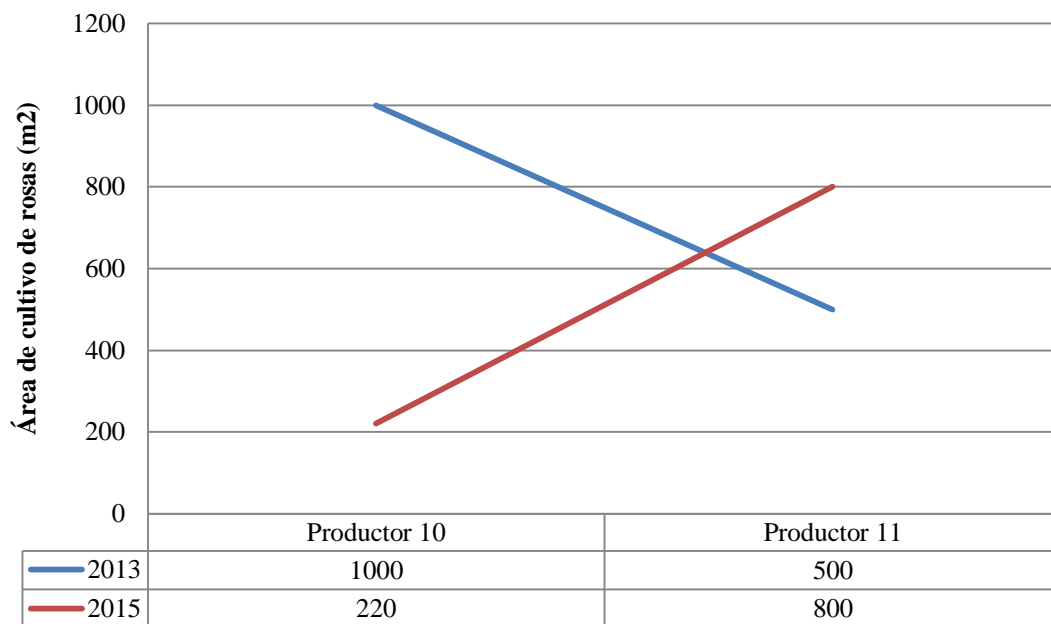
La Tabla 30 resume la información anterior:

Tabla 30: Variación de área de cultivo de rosas bajo invernadero (2013-2015) en zona de valle

	Número de productores encuestados	Porcentaje del total de productores encuestados de la zona
Aumento de porcentaje de área de cultivo de rosas bajo invernadero	4	67%
Reducción de porcentaje de área de cultivo de rosas bajo invernadero	1	17%
No variación de porcentaje de área de cultivo de rosas bajo invernadero	1	17%

Finalmente, en el caso de los productores ubicados en la zona de Quiquijana, uno redujo el área de cultivo de rosas y el otro aumentó su respectiva área de cultivo de rosas, como se puede observar en la Figura 23:

Figura 23: Variación del área de cultivo de rosas en la zona de Quiquijana (m2)



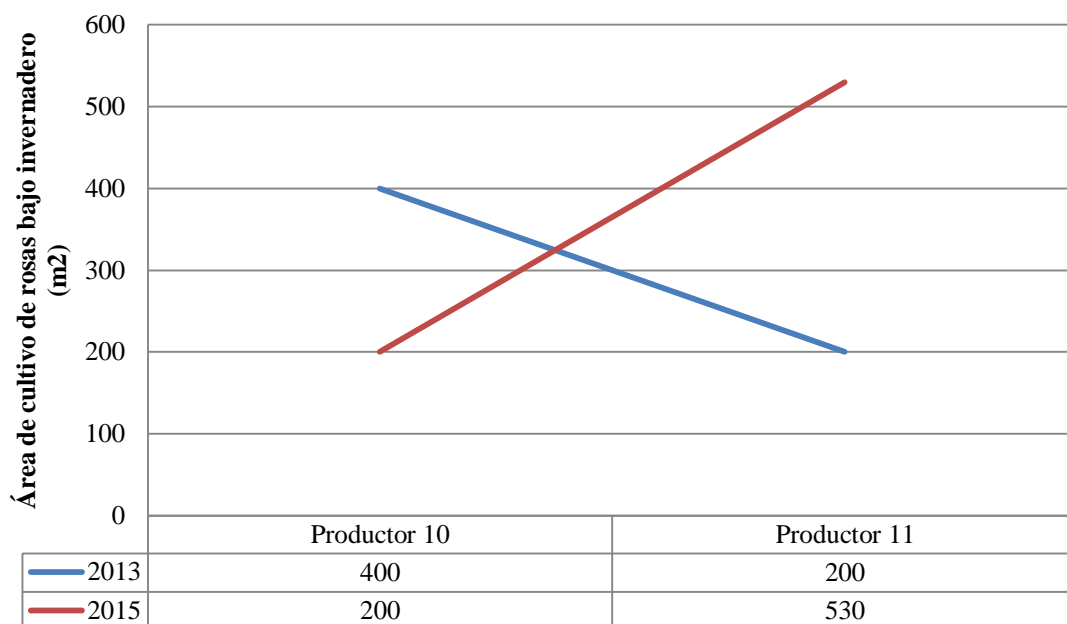
La Tabla 31 resume la información anterior:

Tabla 31: Variación de área de cultivo de rosas (2013-2015) en zona de Quiquijana

	Número de productores encuestados	Porcentaje del total de productores encuestados de la zona
Aumento de área de cultivo de rosas	1	50%
Reducción de área de cultivo de rosas	1	50%
No variación en extensión de área de cultivo de rosas	0	0%

Asimismo, en correspondencia con lo anterior, mientras que uno aumentó su área de cultivo de rosas bajo invernadero, el otro productor la redujo, como se puede ver en la Figura 24:

Figura 24: Variación del área de cultivo de rosas bajo invernadero en zona de Quiquijana (m²)



La Tabla 32 resume la información anterior:

Tabla 32: Variación de área de cultivo de rosas bajo invernadero (2013-2015) en zona de Quiquijana

	Número de productores encuestados	Porcentaje del total de productores encuestados de la zona
Aumento de porcentaje de área de cultivo de rosas bajo invernadero	1	50%
Reducción de porcentaje de área de cultivo de rosas bajo invernadero	1	50%
No variación de porcentaje de área de cultivo de rosas bajo invernadero	0	0%

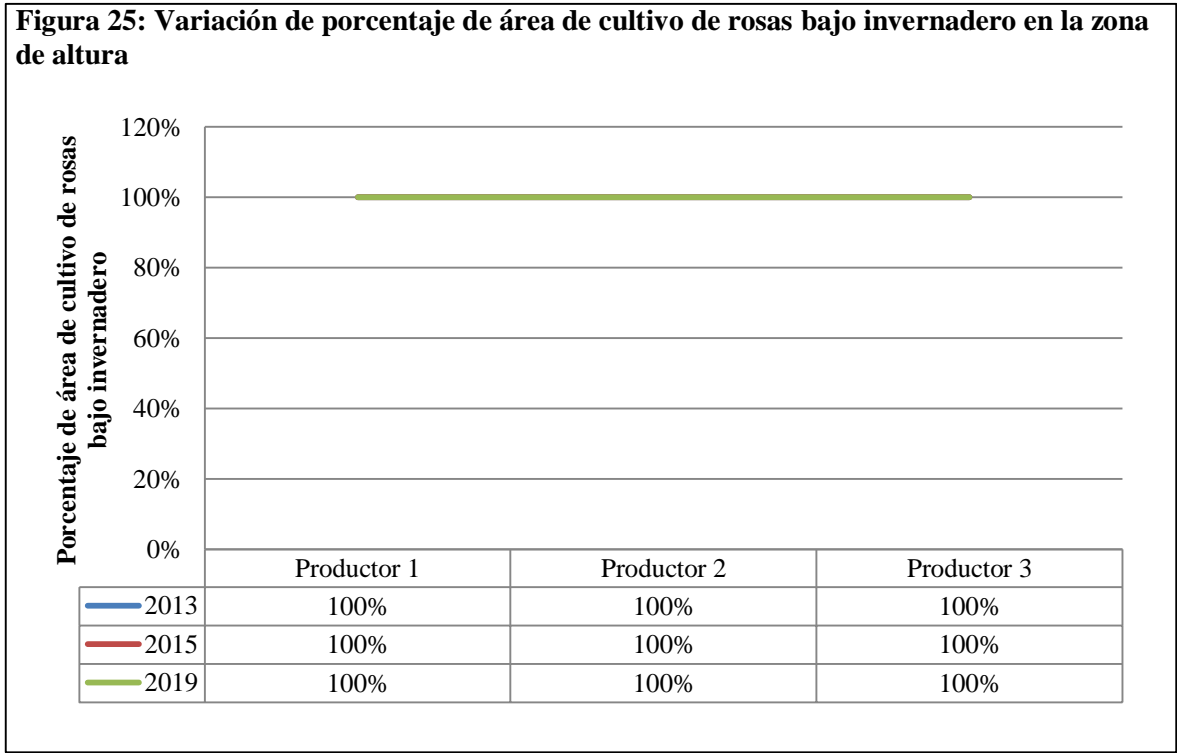
En ese sentido, la introducción de tecnología a través de la construcción de invernaderos fue un importante aporte del Proyecto de Desarrollo Rural, como señala G. S.: “El Proyecto de Desarrollo Rural tuvo como mayor impacto el desarrollo de los invernaderos, pues propicio la construcción de invernaderos de mayor área, pasando de 200m² a 1000m²” (G. S., comunicación personal, 30 de setiembre, 2019). En esa línea, Quispe señala: “Los productores han aprendido

cómo manejar su invernadero gracias a las intervenciones del Programa de Desarrollo Rural y del Proyecto de Desarrollo Rural” (H. Quispe, comunicación personal, 1 de octubre, 2019).

A su vez, a nivel regional, Vignati comenta: “Hay familias que empezaron con un área de 250 m2 y ahora tienen un área de 500000 m2 o más, entonces va a ser sostenible, pues con las utilidades que van generando, van incrementando, ya no son recursos de afuera” (E. Vignati, comunicación personal, 3 de octubre, 2019). Así, la sostenibilidad del negocio estaría influenciada por la rentabilidad económica de la actividad florícola, dado el aumento de su área de cultivo de rosas de los productores, como constata Ortega: “Existe un incremento de la extensión de las áreas de cultivo de 200 a 1000 m2 debido a la rentabilidad de la actividad para las familias” (H. Ortega, comunicación personal, 2 de octubre, 2019).

6.13.Cultivo de rosas bajo invernadero a octubre del 2019

En el caso de los productores ubicados en la zona de altura, a octubre del 2019, el 100% de su cultivo de rosas era realizado bajo invernadero, y en los años 2013 y 2015 también lo fue, como se puede observar en la Figura 25:



La Tabla 33 resume la información anterior:

Tabla 33: Porcentaje de cultivo de rosas en invernadero en zona de altura a octubre 2019

Porcentaje de cultivo de rosas en invernadero	Número de productores encuestados	Porcentaje del total de productores encuestados de la zona
100%	3	100%

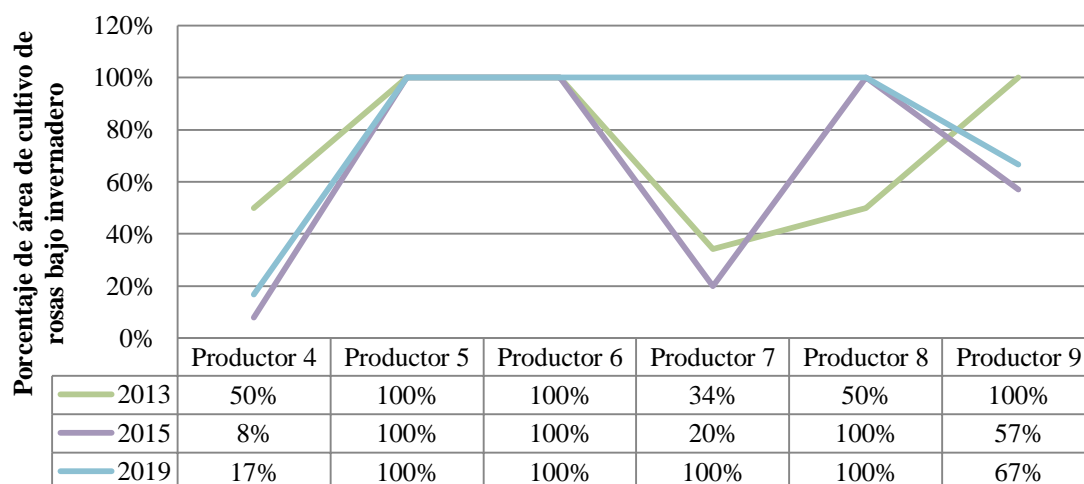
En el caso de los seis productores ubicados en la zona de valle Urubamba, cuatro tienen la totalidad de su cultivo de rosas bajo invernadero, mientras que uno tiene el 67% del total de su cultivo de rosas, bajo invernadero y un último productor tiene el 17% del total de su cultivo de rosas, bajo invernadero, como se señala en la Tabla 34:

Tabla 34: Porcentaje de cultivo de rosas en invernadero en zona de valle Urubamba a octubre 2019

Porcentaje de cultivo de rosas en invernadero	Número de productores encuestados	Porcentaje del total de productores encuestados de la zona
100%	4	67%
67%	1	17%
17%	1	17%

Asimismo, a continuación, en la Figura 26 se presenta la variación del porcentaje de cultivo de rosas bajo invernadero en la zona de valle, durante los años 2013, 2015 y 2019. Así, dos de los productores mantuvieron el porcentaje de cultivo de rosas bajo invernadero, tres lo aumentaron y uno lo redujo, a octubre del 2019.

Figura 26: Variación del porcentaje de área de cultivo de rosas bajo invernadero en la zona de valle



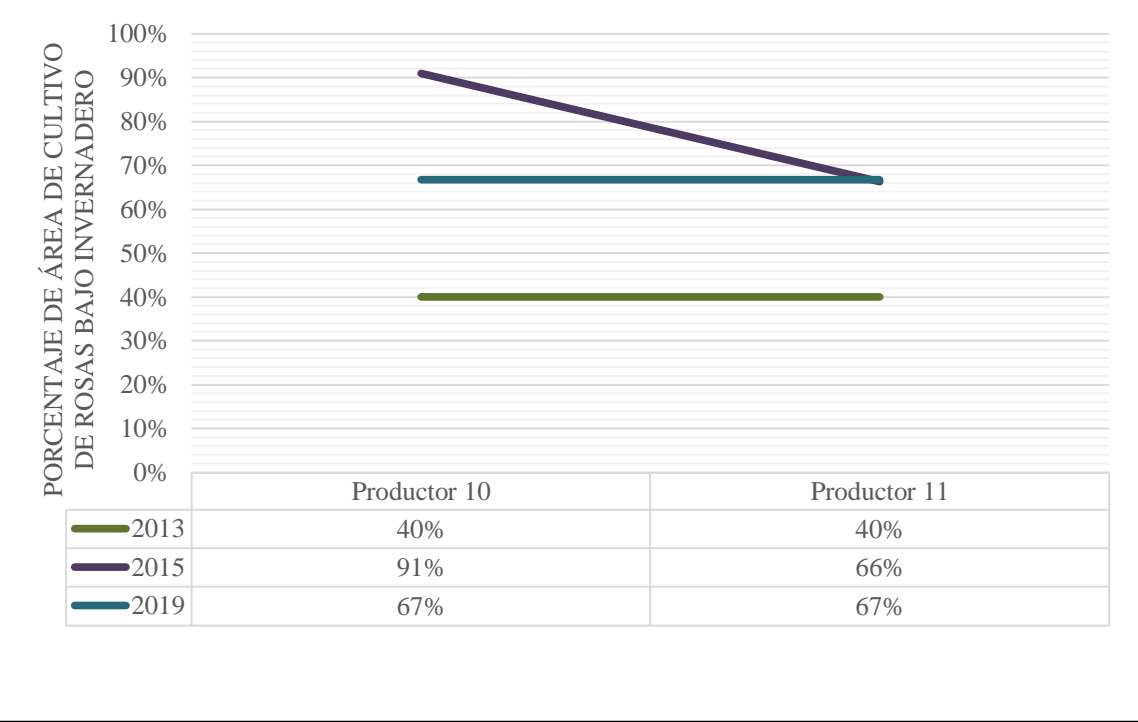
Finalmente, en el caso de los dos productores ubicados en la zona de Quiquijana, ambos tienen el 67% de su cultivo de rosas, bajo invernadero, como se puede ver en la Tabla 35:

Tabla 35: Porcentaje de cultivo de rosas en invernadero a octubre 2019 en zona de Quiquijana a octubre 2019

Porcentaje de cultivo de rosas en invernadero	Número de productores encuestados	Porcentaje del total de productores encuestados de la zona
67%	2	100%

Asimismo, a continuación, se presenta la variación del porcentaje de cultivo de rosas bajo invernadero en la zona de valle, durante los años 2013, 2015 y 2019. De los cuales, a octubre del 2019, uno redujo el porcentaje representado por el área de cultivo de rosas bajo invernadero y el otro productor, aumentó dicho porcentaje, tal como se puede observar en la Figura 27.

Figura 27: Variación de porcentaje de área de cultivo de rosas bajo invernadero en la zona de Quiquijana



Así, podemos ver que el uso de invernaderos para el cultivo de rosas, a nivel general, es empleada con mayor proporción que en años anteriores, por los productores del estudio.

6.14. Cercanía de los invernaderos a las viviendas de los productores del estudio

Los invernaderos del 100% de los productores encuestados se encuentran cerca de sus viviendas, por lo general al costado de estas, como se puede ver en el registro fotográfico del trabajo de campo (ver Anexo C).

6.15. Sistema de riego

A octubre 2019, el 100% de los productores encuestados contaban con un sistema de riego para el cultivo, en el caso de los productores ubicados en la zona de altura, el 100% contaba con un sistema de riego por goteo automático, como se muestra en la Tabla 36.

Tabla 36: Tipo de sistema de riego en la zona de altura

Tipo de sistema de riego	Número de productores encuestados	Porcentaje del total de productores encuestados de la zona
Goteo automático	3	100%
Aspersión	0	0%
Gravedad	0	0%

En el caso de los dos productores ubicados en la zona de Quiquijana, a octubre del 2019, uno de ellos contaba con un sistema de riego por goteo automático; mientras que el otro productor, con un sistema de riego por aspersión, como se muestra en la Tabla 37:

Tabla 37: Tipo de sistema de riego en la zona de valle

Tipo de sistema de riego	Número de productores encuestados	Porcentaje del total de productores encuestados de la zona
Goteo automático	4	67%
Aspersión	0	0%
Gravedad	1	17%
No precisa	1	17%

En el caso de los dos productores ubicados en la zona de Quiquijana, a octubre del 2019, uno de ellos contaba con un sistema de riego por goteo automático; mientras que el otro productor, con un sistema de riego por aspersión, como se muestra en la Tabla 38:

Tabla 38: Tipo de sistema de riego en la zona de Quiquijana

Tipo de sistema de riego	Número de productores encuestados	Porcentaje del total de productores encuestados de la zona
Goteo automático	1	50%
Aspersión	1	50%
Gravedad	0	0%

6.16. Mano de Obra

En el caso de los tres productores ubicados en la zona de altura, a octubre del 2019, solo uno de ellos contrataba mano de obra para el cultivo de rosas, como se muestra en la Tabla 39.

Tabla 39: Contrato de mano de obra a tiempo completo y para actividades puntuales en la zona de altura

ZONA	Distrito	Caserío/Comunidad	Productores	Número de miembros del hogar trabajando a tiempo completo en el cultivo de rosas	Número de personas contratadas trabajando a tiempo completo en el cultivo de rosas	Contratos para actividades puntuales
Altura	Cusco	Mandorani	Productor 1	2	5-6	Se contrata 15 varones para el preparado del terreno y 16 varones para la instalación del cultivo
	Cusco	Mandorani	Productor 2	2	0	Se contrata 04 varones para el preparado e instalación del cultivo
	Taray	Chitapampa	Productor 3	1	0	No contrata personal

A continuación, en las Tabla 40 y 41 se presenta más información sobre la mano de obra empleada para el cultivo de rosas en la zona de altura:

Tabla 40: Mano de obra para cultivo de flores en zona de altura

	Número de productores	Porcentaje del total de productores encuestados de la zona
Productores que contratan al menos una persona a tiempo completo	1	33%
Productores que emplean sólo mano de obra familiar	2	67%

Tabla 41: Mano de obra para actividades puntuales en el cultivo de rosas en zona de altura (Composición por género)

Productores que contratan al menos una persona para actividades puntuales	Productores que contratan damas y varones para actividades puntuales	0	0%
	Productores que contratan solo varones para actividades puntuales	2	67%

Cabe indicar que los productores de esta zona, en particular, se recurre también a la práctica del Ayni para realizar labores agrícolas. Así, comenta Velásquez: “El trabajo en redes les permitió continuar la práctica del Ayni ya que nos apoyábamos para la construcción de los invernaderos, por ejemplo” (M. Quispe, comunicación personal, 02 de octubre, 2019).

En el caso de los seis productores ubicados en la zona de valle, a octubre del 2019, solo dos contrataban mano de obra para el cultivo de rosas, como se muestra en la Tabla 42.

Tabla 42: Contratos de mano de obra a tiempo completo y para actividades puntuales en la zona de valle

ZONA	Distrito	Comunidad	Productores	Número de miembros del hogar trabajando a tiempo completo en el cultivo de rosas	Número de personas contratadas trabajando a tiempo completo en el cultivo de rosas	<u>Contratos para actividades puntuales</u>
Valle Urubamba	Calca	Sillacancha	Productor 4	2	0	Se contrata 04 varones para el preparado del terreno e instalación del cultivo, 03 varones para el deshierva, 01 varón para la fumigación y 01 varón para la poda y cosecha cuando se requiere para el preparado del cultivo
	Urubamba	Yucay	Productor 5	2	0	Se contrata 01 varón para el preparado del terreno
	Calca	Huarán	Productor 6	2	0	Se contratan 03 varones para el preparado del cultivo y 03 damas para la cosecha
	Calca	Huarán	Productor 7	2	1	Se contrata 01 varón para el preparado del terreno, instalación del cultivo, deshierva, fumigación, poda y cosecha
	Calca	Huarán	Productor 8	2	1	Se contrata 10 varones para el preparado del terreno, 02 damas y 02 varones para la instalación del cultivo y 01 varón para el deshierva
	Calca	Huarán	Productor 9	2	4	Se contrata 04 varones para el preparado del terreno, instalación del cultivo, deshierva, fumigación, poda y cosecha

A continuación, en las Tablas 43 y 44 se presenta más información sobre la mano de obra empleada para el cultivo de rosas actualmente en la zona de valle:

Tabla 43: Mano de obra para el cultivo de rosas en zona de valle

	Número de productores	Porcentaje del total de productores encuestados de la zona
Productores que contratan al menos una persona a tiempo completo	3	50%
Productores que emplean solo mano de obra familiar	3	50%

Tabla 44: Mano de obra para actividades puntuales en el cultivo de rosas en zona de valle (Composición por género)

Productores que contratan al menos una persona para actividades puntuales	Productores que contratan damas y varones para actividades puntuales	2	33%
	Productores que contratan solo varones para actividades puntuales	4	67%

Finalmente, en el caso de los dos productores ubicados en la zona de Quiquijana, a octubre del 2019, ambos contrataban mano de obra para el cultivo de rosas, como se muestra en la Tabla 45:

Tabla 45: Contratos de mano de obra a tiempo completo y para actividades puntuales en la zona de Quiquijana

ZONA	Distrito	Comunidad	Productores	Número de miembros del hogar trabajando a tiempo completo en el cultivo de rosas	Número de personas contratadas trabajando a tiempo completo en el cultivo de rosas	Contratos para actividades puntuales
Quiquijana	Quiquijana	Antisuyo	Productor 10	1	1	Se contrata 01 varón para el preparado del terreno y 01 dama para el deshierve
	Quiquijana	Pampaquehuar	Productor 11	2	1	Se contrata 02 varones para el preparado del terreno, instalación del cultivo y deshierve

A continuación, en las Tablas 46 y 47 se presenta más información sobre la mano de obra empleada para el cultivo de rosas en la zona de Quiquijana:

Tabla 46: Mano de obra para el cultivo de rosas en zona de Quiquijana

	Número de productores	Porcentaje del total de productores encuestados de la zona
Productores que contratan al menos una persona a tiempo completo	1	50%
Productores que emplean solo mano de obra familiar	1	50%

Tabla 47: Mano de obra para actividades puntuales en el cultivo de rosas en zona de Quiquijana (Composición por género)

Productores que contratan al menos una persona para actividades puntuales	Productores que contratan damas y varones para actividades puntuales	0	0%
	Productores que contratan solo varones para actividades puntuales	2	100%

En el entorno familiar, es pues la productora y su cónyuge quienes principalmente se dedican a la floricultura. En línea con ello, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación señala que “la producción agrícola depende en gran medida de la interdependencia, complementariedad y colaboración entre mujeres y hombres en la esfera familiar” (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO], 2013). Así, dicha complementariedad de géneros es replicada también en el empleo de mano de obra extra familiar. En ese sentido, respecto a la producción, es el varón quien principalmente realiza las actividades culturales (de cultivo) y la mujer apoya, por lo general, en la cosecha.

Asimismo, cuando se contrata mano de obra, el salario es proporcional al esfuerzo físico, por lo que existe una diferencia de salarios entre géneros, bajo el entendido de que la mujer realiza un menor esfuerzo físico que el varón, por lo que percibe una menor cantidad. Al respecto, Mendoza señala:

La diferencia de salarios se debe a la diferencia de trabajos en el campo, a mayor empleo de fuerza, mayor salario. Hay una diferencia de S/ 10.00. La mujer gana S/ 30.00 y el varón gana S/ 40.00 por día. Esa diferencia se debe a que, en la chacra, yo traigo a un varón para que pique o para que jale lampa, en cambio una mujer no va hacer eso. Necesita más fuerza. Ya

sea para cargar piedra, empujar carretilla, para poner los invernaderos o poner guano, materia orgánica es fuerte. La mujer también tiene que es más rápida en el deshierbe, la clasificación de rosas más rápido lo hace, pero en sí debería de ganar según la cantidad de paquetes que arma. No obstante, la mujer no gana en base al número de paquetes que arma, pues recién está aprendiendo (A. Mendoza, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019).

Respecto a la comercialización, es la mujer la principal responsable, desde el traslado de la mercadería hasta la venta. Por tanto, la asignación de roles de género, en el caso de la agricultura, es un tema cultural que se ha ido dando de generación en generación.

6.17. Migración temporal

Los varones no migran, sino que constituyen un apoyo fijo para sus cónyuges, especialmente en las actividades de producción (preparado del terreno, instalación del cultivo, deshieve, fumigación, poda y cosecha).

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se realizará el análisis de las razones por las cuales la asociatividad en las redes empresariales alcanzada en el Proyecto de Desarrollo Rural no fue sostenible tras el término de éste, previamente exponiendo para ello el ámbito social y económico de las redes.

Sobre los aspectos sociales de los integrantes de las redes del Proyecto de Desarrollo Rural y de su actividad económica, es preciso indicar que existe heterogeneidad dentro del grupo de productores intervenido por el Proyecto de Desarrollo Rural: “Se trabajó con grupos de productores no homogéneos. Varios de ellos tenían mayor predisposición de crecimiento por los conocimientos y habilidades que poseen” (T. H., comunicación personal, 05 de octubre, 2019). Al respecto, Kurt Rothschild (comunicación personal, 14 de setiembre, 2019) puntualiza: “Existe heterogeneidad entre los productores, la cual hace que su crecimiento se dé a ritmos diferentes [...]”. Además, advierte la existencia de cosmovisiones distintas de crecimiento y desarrollo, en tal sentido sostiene:

[...] esta se ve reflejada en la visión de desarrollo empresarial que tienen sobre la actividad. Algunos pueden verla como una gran empresa mientras otros la entienden como su fuente de ingreso que le permite la subsistencia y mantener la calidad de vida de su familia, con lo cual se sienten contentos. Cosmovisiones diferentes. Una es más occidental y otra más arraigada a la cultura andina (K. Rothschild, comunicación personal, 14 de setiembre, 2019).

A su vez, manifiesta que existe una masa crítica de productores de flores para que la actividad prospere en la zona, a partir de lo siguiente: “Existen de 10 o 15 productores con un nivel de desarrollo superior quienes sería una masa crítica para desarrollar la actividad” (K. Rothschild, comunicación personal, 14 de setiembre, 2019), y en contraste con ello hace referencia a la presencia de una escasa formación educativa como una característica muy presente en el grupo, la cual explicaría los ritmos diferentes de crecimiento entre los productores. En relación con lo anterior comenta: “Muchos productores son agricultores que no tiene mayor formación” (K. Rothschild, comunicación personal, 14 de setiembre, 2019).

En línea con lo recientemente mencionado, se encuentra, en el informe final sobre las actividades desarrolladas en el marco de los talleres de capacitación en rosas de corte, la apreciación de la especialista de la UNALM a cargo de ellos, quien menciona lo siguiente:

Respecto al tema de fertilización, debo decir que de por sí el tema ya es complejo porque hay muchos fundamentos que deben entender para poder aplicar la fertilización. Por esta razón aquellos productores que no dominaban la parte matemática, cálculos básicos de

multiplicación, división y regla de tres simples principalmente, les iba ser muy difícil entender y poder realizar solos sus cálculos, o dosis de fertilización. Es recomendable que este tema se vuelva a tratar pues se necesita más tiempo para familiarizar al productor con este tipo de cálculos y razonamiento (Flores, 2014, p. 1)

Actualmente, los productores participantes del Proyecto de Desarrollo Rural, manifiestan sentirse en una condición de abandono debido a que no existe la oferta necesaria en asistencia técnica y capacitación. En la zona, las personas que brindan esos servicios son pocas, y además, carecen de los conocimientos que ellos necesitan, de acuerdo al nivel que ya han alcanzado, lo cual no justifica el pago exigido, así lo expresó Avelino Mendoza, productor de flores de Calca: “La calidad de quienes brindan la asistencia técnica o capacitaciones no justifica el pago porque saben que terminan engañando al productor. Sin embargo, si vinieran profesionales si pagarían” (A. Mendoza, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019). En línea con ello, Rothschild refiere: “Las comisiones y el sistema de extensionismo del Estado a favor de los productores de flores podría ser una oportunidad para que el agricultor reciba las capacidades que necesita pues, actualmente no existe quien se las dé en la zona” (K. Rothschild, comunicación personal, 14 de setiembre, 2019).

Por ello, los avances alcanzados en capacidades técnicas productivas, gracias a intervenciones como aquel proyecto de desarrollo rural, se han visto frenados por la falta de profesionales técnicos especializados en flores, lo cual es una limitante para desarrollar el potencial de los productores integrantes de las redes del Proyecto de Desarrollo Rural. No obstante, Avelino Mendoza indica: “A los productores no les gusta pagar por asistencia técnica o capacitaciones. Quieren todo gratis” (A. Mendoza, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019). Esto hace entrever que, en algunos casos, existe una marcada pasividad del productor para actuar, por sus propios medios, frente a la realidad descrita anteriormente. En este sentido, la falta de recursos ya no sería la razón principal de dicha actitud indiferente y sin compromiso de involucrarse en la solución, sino el acostumbrado y muchas veces mal direccionado asistencialismo, que ha adormecido su espíritu dedicado y perseverante, característico del productor, tal cual Rothschild lo resalta: “El productor es un actor con muchas ganas de trabajar y de generar su ingreso” (K. Rothschild, comunicación personal, 14 de setiembre, 2019). Sin embargo, en contraste con ese espíritu paciente y dedicado al cuidado de sus flores, tiene un espíritu expectante, en el corto plazo, de resultados y de la generación de los retornos económicos propios de la actividad, por lo que algún atraso en lo planeado significaría un desaliento, más no el último aliento. Modesta Quispe comenta que la incertidumbre embargó a su esposo al ver que ella no obtenía resultados rápidos. Al respecto, su esposo menciona: “En los primeros meses, pensaba que mi esposa perdía el tiempo en el Proyecto de Desarrollo Rural porque no tenía

resultados rápidos” (Rufino Daza, comunicación personal con Modesta Quispe (esposa), 2 de octubre, 2019).

Este carácter asistencialista que ha estado presente en muchas intervenciones que han beneficiado al productor pueden, en cierta medida, explicarse por la concepción subestimada que aún se tienen del campesino, connotación que se le ha dado en el tiempo y con la cual ha sido tratado. Así también, Hugo Quispe sostuvo: “El campesino nunca ha sido pobre. Es la idea que nos han vendido. Tiene tierra, tiene agua tiene todo” (H. Quispe, comunicación personal, 1 de octubre, 2019). Asimismo, aduce que el cambio climático genera una limitación para disponer de esos recursos con la misma facilidad de antes. En tal sentido, estamos hablando de un productor que afronta las inclemencias de la naturaleza, sufriendo sus estragos; y para lo cual necesita incorporar medidas adaptativas y de mitigación en su actividad productiva. Adrián Arce, lo sintetiza en una oración: “Antes sabíamos cuando sería la helada, pero ahora ya no entendemos a la naturaleza” (A. Arce, comunicación personal, 3 de octubre, 2019)

En complementariedad con esta particular riqueza del productor, tanto el desarrollo de capacidades como la infraestructura e innovación tecnológica son importantes para el desarrollo sostenible de la actividad florícola, por lo que es vital ser abordados de manera conjunta. Bajo esa premisa, el Proyecto de Desarrollo Rural trabajó el desarrollo de capacidades técnico-productivas, así como las asistencias técnicas, mediante la entrega de 4 módulos de capacitación para la producción de rosas de corte. ya que al inicio del proyecto los productores beneficiarios presentaban las siguientes características, según un informe elaborado.

Entre los problemas detectados se menciona los siguientes:

- Desconocen cuántas plantas tienen
- Desconocen cuántas flores por planta producen por año
- Desconocen cuántas plantas por color tienen
- Desconocen cuánto venden por mes
- No llevan registros de control
- Tienen la plantación por colores de manera desordenada
- Los invernaderos están envejeciendo y muchos no tienen para reposición
- No saben calcular costos
- Existen formas de comercialización diversa de acuerdo con la zona de producción incluso en las mismas zonas de producción
- Existe deterioro y pérdidas en el transporte por falta de adecuado empaque y embalaje
- No realizan promoción

- No identifican correctamente a su competencia
- La producción está centrada en las rosas
- No conocen a sus clientes (si son intermediarios o consumidores finales)
- Están expuestos a contaminación en los momentos en que realizan las labores de fumigado al interior de los invernaderos (Hurtado, 2014, p.1)

Gracias a estas actividades, actualmente los productores beneficiarios se encuentran mejor capacitados en el cultivo de rosas, (obteniendo una producción que en su mayoría es de primera calidad) así como también en aspectos relacionados a la distribución y comercialización de su producto. A su vez, gracias al proyecto de desarrollo rural al que se viene haciendo referencia, los floricultores han conocido mejor algunas de las ventajas de operar de manera asociativa y se han beneficiado de ellas. Sin embargo, a la fecha no hay continuidad de las prácticas asociativas desarrolladas durante el proyecto, aun cuando los productores reconocen la importancia y las contribuciones de su aplicabilidad.

En línea con ello, Simón Velásquez comenta: “No se continuó con las prácticas aprendidas en aquel proyecto de desarrollo rural y los planes de expansión de venta están estancados” (S. Velásquez, comunicación personal, 3 de octubre, 2019)

A su vez, Avelino Mendoza rescata el apoyo del Proyecto de Desarrollo Rural:

[...] Sí ha apoyado el Proyecto de Desarrollo Rural en cosas que se necesitaban: La mentalidad de organizarse para que los comerciantes no decidan el precio. A pesar de que no es organización ahorita cada uno sale al mercado a vender sus rosas. Ya te ha dado es camino si es que insistes e insistes, no es que estás en tu chacra y esperas (A. Mendoza, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019)

Por otro lado, si hablamos de la infraestructura productiva, es posible describir un contexto más alentador. Al respecto, los productores en estudio han ampliado sus áreas de cultivo y mejorado sus invernaderos. Sin embargo, las mejoras introducidas en su infraestructura productiva no son, suficientemente, fuertes para hacer frente a los fenómenos climatológicos, así como Modesta Quispe lo manifiesta: “Los productores no están para afrontar la helada” (M. Quispe, comunicación personal, 2 de octubre, 2019), y esto es debido a que los productores tienen una capacidad de inversión en tecnología y equipamiento para el desarrollo de la actividad aún débil pero mayor que años atrás. Con relación a ello, Alfredo Orellana menciona: “[...] Todavía hay agricultores que no tienen esa capacidad de adquirir ese conocimiento y el equipo también. Aunque ahora ya no cuesta mucho, pero hay algunos que sí están trabajando con termómetros, con tecnología” (A. Orellana, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019). En línea con ello, indica a continuación: “En cuanto a herramientas, hay muchos que todavía no tienen buenas

herramientas” (A. Orellana, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019). Por ende, esta brecha en capacidad de inversión podría explicar también el desarrollo desigual de la actividad en la zona.

En la actualidad, los productores tienen capacidades desarrolladas, las cuales les permiten hacer una lectura de las señales de mercado y responder al mismo, tal como lo comenta Estela Vignati.

Existen oportunidades de diversificar producción porque la demanda es bastante cambiante. Por ejemplo, en una época son las rosas las que demandan bastante, pero las que permanecen son las rosas rojas con bastante demanda; las blancas y otras no tendrían mucha. Las astromelias, por ejemplo, tiene bastante demanda. El lirio por la zona de Quispicanchis tiene bastante demanda y con muy buen precio de mercado. Entonces, han aprendido a diversificar porque en esa zona se iniciaron con rosas puras, pero en Mandorani siempre permanece un cultivo (E. Vignati, comunicación personal, 3 de octubre, 2019).

El pago diario está establecido en base a la fuerza, lo cual por ser la fuerza física una característica, por lo general, del varón; y al igual que en otras actividades económicas en nuestro país, resulta en una diferenciación entre hombres y mujeres. De esta manera, el hombre percibe un jornal diario que supera en S/ 10.00 al de la mujer. Resultado que coloca a la mujer en una situación en desventaja. Así lo refirió Avelino Mendoza:

La diferencia de salarios se debe a la diferencia de trabajos en el campo, a mayor empleo de fuerza, mayor salario. Hay una diferencia de S/ 10.00. La mujer gana S/ 30.00 y el varón S/ 40.00 por día. Esa diferencia se debe a que, en la chacra, yo traigo a un varón para que pique o para que jale lampa, en cambio una mujer no lo va a hacer eso. Necesita más fuerza. Ya sea para cargar piedra, empujar carretilla, para poner los invernaderos o para guano, materia orgánica, es fuerte. La mujer también tiene que es más rápida en el deshierbe, la clasificación de las rosas más rápido lo hace, pero en sí debería ganar según la cantidad de paquete que arma. No obstante, la mujer no gana en base al número de paquetes que arma, pues recién está aprendiendo” (A. Mendoza, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019).

Tabla 48: Análisis FODA del productor beneficiario del Proyecto de Desarrollo Rural

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> – Lecturas de las señales de mercado y respuesta a éste – Productores con espíritu dedicado y perseverante – Productores con experiencias asociativas previas – <i>Know how</i> avanzado en el cultivo de rosas en comparación con sus demás pares en la zona. – Capacidad de resiliencia para reponerse a las adversidades 	<ul style="list-style-type: none"> – Demanda por variedad de flores – Hoteles y restaurantes con demanda insatisfecha – Existencia de una masa crítica de productores de flores – Construcción del aeropuerto de Chincheros beneficia a los productores de zona de altura y de Valle Urubamba – Cobertura telefónica móvil y fácil acceso a internet en la zona.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> – No continuidad de lo aprendido en el Proyecto de Desarrollo Rural. – Búsqueda de resultados a corto plazo, demora en insertarlos en un esquema asociativo – Carencia de infraestructura adecuada frente a fenómenos climatológicos – Débil capacidad de inversión en tecnología y equipamiento – A manera individual sin poder de negociación – Desarrollo desigual de la actividad en la zona – Desconocimiento del comportamiento actual del mercado – no análisis reiterativo del sistema – Escasa capitalización de conocimiento – Productores con distintos niveles de conocimiento en el manejo de la producción – Quiere abarcar la producción y la comercialización – Falta de liderazgo para encaminar la asociatividad 	<ul style="list-style-type: none"> – Escasa oferta de capacitaciones brindadas por especialistas y no por vendedores de agroquímicos. – Alto poder de negociación del intermediario – Acelerado cambio climático altera las condiciones climáticas para el desarrollo actividad – Algunos productores ubicados en zonas de medio y alto riesgo de ocurrencia de desastres naturales.

1. Razones internas de la no sostenibilidad de la asociatividad

1.1. Limitaciones Organizacionales y de Gestión

Si bien el proyecto benefició a 125 familias, las cuales conformaban 10 redes empresariales, y se formó una red de segundo piso; en la actualidad y a partir de la información recabada en el trabajo de campo, encontramos que estos esquemas asociativos no se encuentran funcionando.

1.1.1. Débil Liderazgo

El liderazgo ejercido en las redes empresariales del Proyecto de Desarrollo Rural de primer piso y la de segundo piso, ha sido crucial para el desarrollo de la asociatividad y, por ende, para el destino de la sostenibilidad de ese esquema asociativo, tanto durante el proyecto como después de su término.

El liderazgo es un ingrediente esencial en la organización y gestión de esquemas asociativos, pues es necesaria la presencia de ese alguien que promueva la cohesión entre sus miembros y mantenga viva la convicción en la asociatividad como estrategia para competir a partir de la colaboración entre ellos, la cual sólo se construye sobre la base de la confianza. Así pues, durante el proyecto, cada una de las 10 redes empresariales, así como también la red de redes contaron con líderes. Sin embargo, debido al corto tiempo del proyecto, el trabajo en capacidades de liderazgo y de gestión no fue el suficiente para su fortalecimiento en algunos de ellos. Al respecto, G. S. comenta: “Los líderes de las redes no fueron bien formados para ello, ya que el trabajo en redes necesita buenos líderes” (G. S., comunicación personal, 30 de setiembre, 2019), asimismo, Velásquez agrega: “No se trabajó el aspecto organizativo ni de gestión luego de la experiencia del Proyecto de Desarrollo Rural” (S. Velásquez, comunicación personal, 03 de octubre, 2019).

La situación actual de una de las asociaciones conformadas durante el proyecto es que no existe visión compartida que les permita trabajar de manera asociativa, por lo que los esfuerzos dirigidos a la consecución de objetivos comunes, así como iniciativas de trabajo en conjunto desde su presidente, es nulo. Si bien, varios de sus miembros creen en la asociatividad, actualmente no existe alguien dentro de sus miembros que tenga la voz suficientemente fuerte para avivar la asociatividad entre ellos, como lo hizo durante el proyecto su ex presidente quien entregó el cargo hace unos años por cambio de junta directiva. De acuerdo con Velásquez, la actual directiva no fomenta la continuidad del esquema asociativo (S. Velásquez, comunicación personal, 03 de octubre, 2019)

Por otro lado, en la otra asociación, luego del término del proyecto, no surgió la figura del líder que continúe promoviendo la asociatividad, así como tampoco sucedió en las 10 redes de primer piso conformadas, porque un líder no aparece repentinamente ni es cuestión de días. Todo buen líder se construye de manera progresiva a través de un trabajo enfocado en el desarrollo de capacidades de liderazgo para potenciarlas y, al mismo tiempo, del desarrollo del capital social, el cual influirá en el reconocimiento del líder por parte de los demás miembros, pues es primordial que exista complementariedad entre ambos, ya que varios miembros sin un líder no podrían conformar una red y, de la misma forma, un líder sin los miembros no hace una red.

1.1.2. Débil gobernanza

Para un productor, el poder crecer dentro de un sector como la floricultura, la cual apunta a seguir creciendo dentro de un contexto desafiante que le exige ser competitivo, implica para cualquier productor bajo un esquema asociativo, la necesidad de conseguir esas condiciones de manera cooperativa. Esto supone “gobernar” democráticamente y de manera colaborativa para organizarse sobre estructuras y procesos mediante los cuales se gestione.

a. Falta de compromiso

Una vez terminado el proyecto, la asistencia e involucramiento de los productores de las redes de primer piso en las reuniones, compra de insumos o recojo de donaciones fue reducida, por lo que las implicancias de esto trascendieron en el nivel de participación de los miembros.

“Por un lado, indica que nadie tenía tiempo para continuar con las reuniones, así como tampoco para organizarse e ir a recoger una donación” (M. Pilares, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019). Esto deja a entrever la existencia de falta de compromiso y la ausencia de comportamientos de reciprocidad y cooperación. Si bien, las reuniones dentro de un esquema asociativo, son espacios que se generan para avanzar en la estrategia y así incrementar la productividad del trabajo asociativo, en ocasiones, en las redes empresariales han sido percibidas como una pérdida de tiempo por sus miembros, tal como lo testimonia Orellana: “Se piensa que asistir a reuniones es una pérdida de tiempo” (A. Orellana, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019), actitud presente en personas que, por un lado, podrían no ser conscientes de la relevancia de estos espacios o por el otro, aun sabiéndolo, los encontrarían improductivos dada la manera en que se desarrollan. Esto llamaría a la reflexión sobre la efectividad de las reuniones como espacio para el establecimiento de objetivos comunes y toma de decisiones.

Se identifica, luego del término del proyecto, la existencia de falta de compromiso y la ausencia de comportamientos de reciprocidad y cooperación. Así, Velásquez hace referencia a ese aspecto: “[...] La asociación se ha debilitado y ello se evidencia en la no continuidad de las reuniones de forma periódica. Las reuniones son puntuales como la venta en el mercado de Huancaro” (S. Velásquez, comunicación personal, 03 de octubre, 2019). Además, añade:

La unión no permaneció y fue menguando el mutuo apoyo, de ahí que empezó a generar diferencias grandes entre los niveles de producción. El trabajo ahora es más individual. La compra conjunta de herramientas, insumos y servicios de transporte reducía el costo de producción, pero no se continuó (S. Velásquez, comunicación personal, 03 de octubre, 2019).

Con ello, el mutuo apoyo se debilitaba mientras se daba lugar al trabajo individual.

Según lo expuesto, hubo una progresiva desvinculación de la participación, por parte de los miembros, en las actividades de la red. Esto significó desarreglos en coordinación y costos que influyeron en el desempeño de las redes conformadas y, sobre todo, la ausencia del productor en la toma de decisiones para guiar los siguientes pasos que se daría como grupo.

b. Objetivo común propio sin consolidar

La asociatividad necesita ser entendida como una estrategia para la mejora de los negocios a partir de la colaboración. A partir de ello, una parte esencial dentro del diseño de la estrategia es el establecimiento de objetivos, los cuales, enmarcados en un esquema asociativo, indispensablemente, deben ser construidos y compartidos por los miembros en conjunto. (Identificación con el objetivo). Ello determina que se acrecienten los esfuerzos colectivos para concretar estos objetivos comunes.

La propuesta de formar una red de segundo piso no fue iniciativa de los mismos productores, aunque sí tuvieron la libertad de tomar la decisión de participar o no en ella. Asimismo, el objetivo, por ejemplo, llegar al mercado; no fue trazados por ellos, pues era el objetivo que el proyecto puso por lo que se había diseñado así. De igual forma, la incorporación de la figura del gerente, así como su elección del gerente no tuvo el involucramiento de los productores, era parte del diseño del proyecto. Con relación a ello, Rothschild manifiesta:

No aplicaría lo del gerente, quitaría esa figura. De hecho, no estuve de acuerdo con eso porque era difícil de lograr, pero fue la apuesta de la Cooperación y nosotros respondimos a lo que la cooperación quería y, por otro lado, la Entidad de Cooperación Internacional quería que se demuestre que sí se podía. (K Rothschild, comunicación personal, 14 de setiembre, 2019).

También se advirtió que, al inicio, algunos productores se mostraron divididos sobre el interés en el proyecto pues algunos estaban interesados en la sostenibilidad, pero otros esperaban recibir equipos o materiales gratuitos. Pese a ello, se pudo conformar una asociación de 40 productores.

Fue solo durante la implementación del proyecto que algunos productores percibieron que, debido a sus características de producción o ubicación geográfica, el proyecto no se ajustaba a ellos. Así, por ejemplo, Mendoza comenta:

Como recién estaba empezando, y a veces es doloroso, no estás ganando mucho. ¿200m2 y gerente?, no lo vas a entender. Pero si la mayoría manejara todos 1000 m2, una Ha, sí necesitarías un gerente, no pasa nada. Igual le pagamos. Pero cuando recién estas empezando, te asusta el gerente. ¿Cuánto vas a tener que pagarle? ¿Cuota? Entonces, en

tu mentalidad, para el gerente nomás tengo que trabajar (A. Mendoza, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019).

Asimismo, Pilares manifiesta:

Aquella vez, nuestra instalación de rosa lo habíamos empezado con 200 mts de terreno y en 200 mts no se sacaba mucho, es decir, 10 paquetes que son 2 docenas de rosas por paquete. Con 10 paquetes, ¿sería justo que seamos contribuyentes de la SUNAT? Además de tener un asesor, tener un contador y pagar el alquiler del terreno que iba a ser en Cusco. Por lo que dijimos “no” (M. Pilares, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019).

Por lo tanto, se identifica que la mayoría de los productores tenía desconocimiento sobre los alcances y el planteamiento del proyecto. Así pues, había asimetría de información, que, de haberse concretado el objetivo establecido en el proyecto, hubieran generado costos de transacción no contemplados por los productores.

Siempre se tienen el concepto de que cuando te asocias para minimizar costos, supón si tú compras en cajas, al productor le cuesta menos. Pero a la hora de los hechos, no ponen todos, les falta. Hay unos que pueden y otros que no. Entonces, organizar esto es un poco fastidioso. Yo he tratado de hacerlo, pero a la hora de poner plata se desaniman. Nada. (A. Mendoza, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019).

Asimismo, la razón por la que la comercialización conjunta como objetivo común no se consolidó en aquel momento, y actualmente tampoco es compartida entre los floricultores del estudio, radica en que lograr una estandarización de las flores es difícil sin tecnología y, sobre todo, cuando los productores de flores no trabajan una tecnología homogénea. En línea con ello, Orellana puntualiza: “Hizo falta la organización para la comercialización, fue un gran desafío en el proyecto. Tiene que haber una articulación en forma conjunta, donde haya una producción de calidad” (A. Orellana, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019). Y añade:

La articulación al mercado debe darse de manera conjunta, ya sea interna o externa. La existencia de los intermediarios siempre va a existir, pero para la articulación se requiere: En primer lugar, una producción de calidad y por eso quienes siempre van a seguir existiendo como productores de flores van a ser aquellos que realmente producen calidad, entonces ellos tienen que competir con otros que producen calidad. Por ejemplo, los de Huaraz, producen de calidad y hasta de mejor calidad inclusive, sino que son pocos formando una asociación en red, pero no tenían la convicción de estar tan convencidos (A. Orellana, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019).

En relación con lo anterior expuesto, T. H. agrega: “Conseguir un producto competitivo requiere incorporar la tecnología y la innovación al proceso de producción” (T. H., comunicación personal, 05 de octubre, 2019).

A partir de lo expuesto, se evidencia que no existió una buena comunicación para transmitir el alcance del proyecto. Asimismo, el logro del resultado esperado no satisfacía la necesidad de todos los productores.

c. Reglas de juego no puntualizadas

A su vez, con lo anteriormente expuesto, se reconoce que los incentivos de los productores, del gerente y del proyecto no estaban alineados. En el caso de la red de segundo piso, los roles y funciones del gerente no fueron definidas y establecidas con la participación de los productores, lo cual llevó a un desbalance de poderes. Evidencia de ello es el comentario de Mendoza con respecto a una errada atribución de funciones por parte del gerente. En aquella ocasión, el gerente de la red de segundo piso seleccionó a los productores que participarían en una pasantía y, esta se realizó posteriormente. Sin embargo, estas decisiones no fueron coordinadas ni comunicadas con antelación al presidente ni a la Directiva (A. Mendoza, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019). En línea con ello, Quispe sostiene: “El gerente cumple la función de orientar la gestión del negocio, pero el principal tomador de decisiones es el mismo productor” (H. Quispe, comunicación personal, 02 de octubre, 2019)

Desde lo antes expuesto se muestra que los poderes no se balancearon en el momento del diseño de la gestión del negocio, pues se generó a un principal con bastante poder, pero sin rendir cuentas a los productores.

Se puede hablar de que los productores, al haber tenido escasa información revelada por el gerente de la red, tendrían información asimétrica y, por lo tanto, se habría dado la existencia de selección adversa y riesgo moral, lo cual generó el conflicto entre los actores. Esto, a partir de que los productores no tenían suficiente conocimiento sobre lo que debía y no debía hacer el gerente de la red (funciones específicas). Además, a esto último se debe aunar la condición humana del gerente quien actuó bajo sus intereses individuales (cumplir metas u objetivos del proyecto), tal como a continuación lo comenta: “[...] Entonces, en 24 meses teníamos que demostrar producción, comercialización y utilidades. Desarrollar un mercado de negocio es complicado e identificar clientes es más complicado. Es el tiempo que nos dieron” (H. Ortega, comunicación personal, 01 de octubre, 2019).

Aunque, por otro lado, Arce deja entrever otro tipo de interés por parte del gerente:

Para comercializar nos ha dado dos charlas, como institución (Asociación) iba a comprar un sitio en Cusco. Él también quería traer las flores, él es trabajador, no puede hacer eso porque nosotros le estamos pagando, por eso dijimos, mejor esto que se quede aquí nomás. Mientras, otros compañeros han dicho que un gerente tiene que tratar de conseguir sitios para vender. Si él trae sus flores, un competidor más estaría entrando, no estaba bien, por eso mejor ahí que se quede, y mis compañeros también se dieron cuenta. (A. Arce, comunicación personal, 03 de octubre, 2019).

Se evidencia, también que, la ausencia en el estatuto de una reglamentación en relación con la forma de negociar, así como la no existencia de los respectivos correctivos frente a faltas incurridas, dejaba vacíos que permitían ser aprovechados por el oportunismo del interés individual y al mismo tiempo restaban el derecho de exigir y aplicar medidas para resarcir el perjuicio cometido a la red. Por consiguiente, las implicancias de ello fueron, como se explicó anteriormente, el surgimiento de un “*social liability*” (falta de capacidad para asociarse). Según indica Mendoza, “[...] entonces no funcionó por querer jugar sucio. En el caso del maíz, pasa lo mismo, los productores lo humedecen para que pese más. Así cuando exporta, llega podrido. Quieren ganar, no hay concientización” (A. Mendoza, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019).

En los sucesos acontecidos en relación con la presencia de *free riders*, la figura del gerente y relación entre los productores, además de la falta de gobernanza, existió un marcado individualismo oportunista, lo cual desencadenó conflictos internos que mermaron la consolidación de la asociatividad y su posterior sostenibilidad.

El capital social que se había generado al interior de las redes, lamentablemente, sufrió las inclemencias de la actitud utilitaria e individualista de la conducta humana, trastocando el sentido de cooperación y solidaridad, la generación de confianza entre ellos y la construcción de valores, llevando con ello al olvido los factores que motivaron esas relaciones sociales. Así también, la débil gobernanza restó poder a los productores organizados para que, a partir de conformar asociaciones fuertes, puedan tener poder de negociación y así, un mayor control sobre el precio de sus productos. En línea con ello, Pilares indica que, únicamente, “cuando ellos estén organizados podrán poner un precio, ya que, de manera individual, muchos venden el paquete hasta por S/ 1.00 con el fin de sólo venderlo” (M. Pilares, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019).

A su vez, Pilares plasma en pocas palabras el problema actual que enfrenta el mercado de rosas en Urubamba, pero que a su vez se repite en las otras ciudades.

Otro problema en Urubamba es que hay un montón de invernaderos de rosas que están haciendo de manera independiente por lo que un gran problema ahora es el mercado. Eso es lo que está sucediendo, el precio se ha ido por los suelos casualmente porque falta una organización (M. Pilares, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019).

Así se evidencia un factor determinante: La estructura del mercado. En relación con ello, Pérez explica que la venta individual ha generado una caída del precio debido la elasticidad propia de las rosas y la concentración de esta oferta en un mercado pequeño, es decir, rápidamente invasivo (R. Pérez Luyo, comunicación personal, 01 de febrero, 2019). Frente a ello, la asociatividad, se perfila como la salida. Asimismo, Pilares añade que la competencia es muy grande y, por consiguiente, se debe buscar nuevos mercados ya que el mercado de Cusco está saturado. Además, advierte que el problema gira en torno a dos aspectos: Falta de organización y saturación de mercado (M. Pilares, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019). Respectivamente, Ortega sostiene:

El precio de las flores varía dado que el mercado aún no está definido, no hay quien lo regule. A través del Proyecto de Desarrollo Rural, se buscó que el precio sea fijado desde el productor, pero al no existir un mercado establecido, no se puede definir un precio como referencia, hasta ahora el precio se define de acuerdo con las circunstancias. De esa forma, al no haber asociatividad para la venta, no se puede establecer en conjunto un precio para las rosas, de manera que se asegure rentabilidad mínima (H. Ortega, comunicación personal, 01 de octubre, 2019).

Por ello, frente a las dificultades previas mencionadas y con el fin de superarlas, los procesos asociativos entre los pequeños productores cobran vital importancia.

1.1.3. Capacidades de organización y gestión no fortalecida

Además de contar con recursos, saber gestionarlos es aún más importante, más aun, considerando que toda actividad y organización se encuentran inmersas en un entorno dinámico que enfrenta constantes cambios aceleradamente. Por ello, el fortalecimiento de estas capacidades es importante para tomar decisiones acertadas que aseguren la continuidad de la organización en el tiempo y el beneficio de sus miembros en conjunto.

En la implementación del proyecto, era necesario desarrollar capacidades de gestión tanto en el articulador como también en los mismos productores con potencial para gestionar, a futuro, las asociaciones conformadas. En línea con ello, Ortega sostiene: “Primero, se debió fortalecer capacidades, luego desarrollar nuevos mercados, lo cual no sucede rápidamente” (H. Ortega, comunicación personal, 01 de octubre, 2019).

Adicionalmente, se evidencia que, por lo general, cuando se han realizado capacitaciones orientadas a los productores de flores, ya sea desde el Estado o por organizaciones privadas, éstas han sido orientadas únicamente al aspecto técnico productivo.

Sí hay una organización, pero el problema es que la Asociación ha sido conformada por la Entidad de Cooperación Internacional. Dejó la Entidad de Cooperación Internacional y las organizaciones se estancan ahí y ya no pueden. Mientras haya apoyo las asociaciones continúan, pero cuando ya no hay, un poco que ya no. (A. Orellana, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019) Además, agrega: “En Calca y Urubamba hay asociaciones, pero no están fortalecidas. Se necesita el fortalecimiento de las asociaciones” (A. Orellana, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019).

a. Poco involucramiento del articulador

Según Rothschild, el rol del articulador estaba enmarcado en los aspectos organizativos y técnicos, así lo refiere a continuación: “El papel del articulador fue en el fortalecimiento organizacional y en la asesoría técnica” (K. Rothschild, comunicación personal, 14 de setiembre, 2019).

El articulador tenía una función de coordinar con el productor el fortalecimiento organizacional mezclado con la parte técnica. En el Proyecto de Desarrollo Rural, se vio que la función era doble, pues el articulador también entraba en una parte técnica porque es una de las maneras en que el articulador se gana a la gente (organizativa y asesoría técnica). (K. Rothschild, comunicación personal, 14 de setiembre, 2019).

Por ello, un aspecto clave en esa doble función es la promoción de la cooperación y el trabajo en equipo (T. H., comunicación personal, 5 de octubre, 2019). Así, si bien al inicio el articulador es el responsable de realizar todas las tareas de coordinación, a medida que se desarrolla el proyecto, va delegando funciones, como menciona Quispe, desde su experiencia como articulador: “El articulador está muy involucrado aún más que el productor, pero paulatinamente va delegando funciones” (H. Quispe, comunicación personal, 1 de octubre, 2019).

En el caso de la experiencia en estudio, es necesario puntualizar que el corto tiempo de duración del proyecto consiguió que aquello a lo que se apuntaba con el rol del articulador sólo se desarrolle parcialmente, sobre todo, debido a que, como hemos visto anteriormente, no existía un objetivo común concebido por los productores en conjunto. Asimismo, en la práctica, el fortalecimiento en aspectos técnicos se juxtapuso a aquel en los aspectos organizativos.

1.1.4. Débil Nivel de Confianza

En sociedades con más confianza, comenta Pérez, es más fácil generar riquezas pues ante la ausencia de ésta, la velocidad de hacer negocios es menor ya que se recurriría, de manera constante, a contratos para asegurar el cumplimiento (R. Pérez Luyo, comunicación personal, 01 de febrero, 2020).

El trabajo en asociatividad, bajo cualquier esquema asociativo, es posible sólo sobre la base de un factor vital: La confianza. Esa confianza que se establece entre los miembros es un elemento esencial por lo que constituye el capital social de toda red empresarial. La calidad de estas relaciones que surge en el interior de la red se determina de acuerdo con el nivel de confianza entre sus miembros, mientras que las que se dan fuera de esta, corresponden a las relaciones que se construyen con actores externos. Estas generan las ventajas competitivas de carácter sostenible.

a. Desconocimiento entre miembros

En el caso de la red de segundo piso conformada durante el proyecto, señalamos que la asociatividad no se consolidó, en parte, por el desconocimiento entre sus miembros, pues pertenecían a comunidades y distritos diferentes como lo manifiesta Mendoza: “Había desconfianza en los nuevos integrantes por no conocerlos” (A. Mendoza, 30 de setiembre, 2019). A su vez, Velásquez comenta: “Existe confianza entre los miembros de una comunidad mas no con los miembros que se integraron después” (S. Velásquez, comunicación personal, 03 de octubre, 2019).

Así pues, producto de esa desconfianza, al interior de las redes surgieron desacuerdos con los productores de otras comunidades, los cuales dificultaron la organización y gestión e hizo imposible continuar lo que se quería consolidar con el Proyecto de Desarrollo Rural: Un mercado de manera asociativa. Actualmente, el mercado de flores en Cusco es provisto individualmente.

b. Percepción del otro como competidor

Como producto del desconocimiento tratado en el punto anterior, de igual forma, la débil confianza existente hacia productores de otras comunidades despertó una sensación de estar compitiendo entre ellos, esto significó un obstáculo grande para el intercambio de sus conocimientos, ya que se percibían como rivales. Así, se despertó el recelo en varios de ellos, según lo indica Mendoza: “[...] Además, no veían conveniente compartir conocimientos con los otros productores porque eran considerados su competencia” (A. Mendoza, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019). Mientras Velásquez comenta: “Entre ellos no comparten conocimiento por egoísmo” (S. Velásquez, comunicación personal, 03 de octubre, 2019) y Pilares agrega:

La organización que se tenía se desintegró. No se ha continuado con la red por conflicto de intereses. Hay cierta flojera en continuar en organización y por egoísmo. Si a una de mi grupo le preguntaba “¿con qué producto estás combatiendo este problema?”, entonces respondía “Ay, no sé” pero yo digo qué le cuesta compartir (M. Pilares, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019).

Sin embargo, Ortega sostiene que en el ámbito comercial siempre prima el individualismo. Esto se da así no por egoísmo, sino que es la forma natural del productor, su sistema es su familia, no el exterior. Por esta razón los productores van de manera individual a la venta (H. Ortega, comunicación personal, 02 de octubre, 2019).

c. Prácticas Deshonestas

Adicionalmente, se identificó que la deshonestidad trastocó la confianza de los miembros de las redes. En línea con ello, cabe indicar que durante el proyecto se realizó una venta conjunta, sin embargo, la experiencia no se repitió debido a que las rosas entregadas al cliente no cumplieron con las expectativas de este en cuanto a calidad. En aquella oportunidad, la falta de honestidad de algunos productores afectó la posibilidad de próximos contratos con ese cliente. No todos entregaron una producción bien desarrollada, por lo que el producto final no tuvo una calidad estandarizada. Aun así, se le indicó al cliente que todas las rosas eran de primera calidad. Al respecto de este incidente, Mendoza manifiesta: “[...] Cuando baja la producción y está escaso se lo llevan a otro lado, no lo traen (a la asociación) Eso pasó con esa red” (A. Mendoza, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019). Con mayores detalles indicó que las rosas pequeñas, es decir aquellas de segunda calidad, era la producción entregada a la Asociación para la comercialización en conjunto, mientras que las rosas grandes eran comercializadas directamente en el mercado.

Por otro lado, Rothschild saca a la luz una práctica que suele realizarse dentro de esquemas asociativos pero que, de ninguna manera, guarda relación con la lógica cooperativista. Así, él sostiene:

Lo que pasa acá es que si viene un tercero (intermediario) y le ofrece S/ 1.00 más por kilo de lo que se venda, entonces, como a la gente le importa el día a día, rompe el criterio del cooperativismo. Este es un problema en un montón de organizaciones. No hay ese apropiamiento de la cooperativa como empresa de productor (K. Rothschild, comunicación personal, 14 de setiembre, 2019).

Con relación a lo expuesto, Pilares manifiesta que la asociatividad no se mantuvo debido a la falta de sinceridad, pues considera que no hubo un trabajo honesto.

d. *Desconfianza hacia los servicios de los asistentes técnicos y capacitadores de la zona*

Se identificó que los productores no tenían confianza en los servicios entregados por los proveedores de la zona, pues indican que estos no reúnen las características para ser de buena calidad y que garanticen mayor productividad de sus áreas de cultivo, así como flores de mejor calidad. En relación con ello, Mendoza indica que, por lo general, el servicio que reciben siempre es inadecuado y por ello, se encuentran acostumbrados a que les prometan algo sin resultados (A. Mendoza, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019).

Los productores han conseguido una buena calidad de flores gracias a la ayuda de organizaciones no gubernamentales y el Estado. Sin embargo, las asistencias técnicas y las capacitaciones brindadas por el Estado y aquellas ofrecidas por técnicos o proveedores de insumos químicos, no tienen el nivel que necesitarían, actualmente, los productores de flores del proyecto, es decir un nivel más avanzado. Al respecto, Orellana señala que, actualmente se necesita mayor especialización profesional que imparta conocimientos más avanzado, tanto en asistencias como capacitaciones técnicas, a productores que tienen más *expertise*:

Desde el Estado, las asistencias y capacitaciones son de nivel básico para productores que recién se inician en su cultivo. Son brindados por especialistas que no son especializados en flores, sino en otros cultivos. Los productores del proyecto ya necesitan capacitaciones más avanzadas (A. Orellana, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019).

Con relación a ello, Pérez Luyo advierte que esta realidad ha generado una necesidad de capital humano y *know-how* en la zona. (R. Pérez Luyo, comunicación personal, 01 de febrero, 2019). Sobre ello, Pilares indica: “Lamentablemente no es fácil encontrar servicios de asistencia técnica porque no hay ni un solo técnico especialista en rosas” (M. Pilares, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019).

Los productores, alguna vez, han tenido la necesidad de recurrir a especialistas ecuatorianos con quienes mantienen una buena relación. El servicio se realizó a través de llamadas telefónicas o vía Whatsapp.

Frente a la ausencia de una oferta de asistencia y capacitación técnica en el lugar, las cuales respondan a las necesidades de los productores, se dificulta el desarrollo de la actividad florícola en los distritos incluidos en este estudio. Así pues, aquellos servicios contratados de manera conjunta pero que, lamentablemente, no dieron resultados positivos a cada productor en igual medida, causaron desavenencias en el interior de las redes que afectaron la confianza entre

ellos, y al mismo tiempo, generó que el relacionamiento con los proveedores de la zona se inicie siempre desde la desconfianza.

A la gente no le gusta pagar, le gusta gratis. Pero si le das algo bueno sí paga. Pero como estamos acostumbrado a que nos floreen, entonces no pagan. No pagan por la desconfianza de la calidad de servicio que recibirán, el cual por lo general siempre es malo. (No nos dan al detalle, es decir, soluciones específicas para cada caso. Trata con esto te dicen. A ellos les conviene que le compremos a diario sus productos). A un capacitador de Ecuador se le contrató, dándole un pago, pero nunca volvió. Los capacitadores no están actualizados (A. Mendoza, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019).

El problema de cofinanciamiento también se evidenció en el servicio del gerente. El proyecto contempló la creación de una organización gestionada por un gerente cuya función principal sería articular las demandas de los productores con la oferta de los proveedores tanto de insumos, como de asistencia técnica y capacitaciones. Adicionalmente, articularía la oferta de las flores con la demanda del mercado y exploraría nuevos mercados. El pago que el gerente iba a recibir por ello sería cubierto por el proyecto, de manera decreciente, mientras que los productores lo realizarían de manera creciente hasta completar la totalidad de su pago.

Bajo esta perspectiva, la figura del gerente estaba vinculada con la articulación al mercado. Al respecto Ortega indica: “La propuesta era que yo como gerente tenía que orientar a generar un mercado de productores de flores, tal vez con ellos, pero no directamente con ellos o con alguien que pueda asumir el rol de comercializadores” (H. Ortega, comunicación personal, 01 de octubre, 2019).

Mientras, desde la mirada del productor, Mendoza indica los pormenores del cofinanciamiento: “[...] si todos manejarían 1000 m2 entonces si necesitarías ahí un gerente, pero como recién estamos empezando con 200 m2 cada uno, aproximadamente, entonces no era necesario. Le pagamos. Pero con algo chico, eso te asusta” (A. Mendoza, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019).

A su vez, al respecto Ortega añade:

Ellos en un momento percibieron que, si le pagaban a un gerente, ellos querían resultados. Obviamente. Sin embargo, no querían asumir. A veces forzamos procesos y no se puede demostrar cosas. Entonces, en 24 meses teníamos que demostrar producción, comercialización y utilidades. Desarrollar un mercado de negocio es complicado e

identificar clientes es más complicado. Es el tiempo que nos dieron (H. Ortega, comunicación personal, 01 de octubre, 2019).

e. Contribución desigual de los productores

Por otro lado, la existencia de *free riders*, despertó la percepción de que hay una contribución desigual dentro de una organización bajo un esquema asociativo.

Cuando hacíamos faenas con los de la comunidad, unos estaban hablando, riendo. Mientras que uno ya estaba por acabar, otros recién iban por la mitad, eso es una desventaja para mí, pero cuando trabajo con mi esposa siempre tratamos de avanzar, por ahí también sacamos resultados (A. Arce, comunicación personal, 03 de octubre, 2019).

Un mismo panorama se dio en la red de segundo piso, aunque en este caso en particular, la principal dificultad para la participación era la distancia. “[...] A nivel de la red de redes era la discrepancia porque veía cada uno por su propia necesidad. La distancia y circunstancia no solo socioeconómica sino también geográficos hacían que de alguna forma no funcionaba para tomar decisiones” (H. Ortega, comunicación personal, 02 de octubre, 2019).

1.1.5. Relacionamiento con actores

a. Relacionamiento entre productores

A partir de la experiencia del proyecto, las raíces de este relacionamiento con floricultores de otras comunidades se asentaron en la desconfianza que surgió al concebir al otro como competencia, en lugar de un aliado para competir. Así, era percibido que el productor actuaría siguiendo sus propios intereses. Caso contrario ocurría entre los productores de una misma comunidad. Existía un relacionamiento horizontal y basado en la confianza, tal como lo recoge Velásquez en su testimonio: “[...] El Proyecto de Desarrollo Rural fomentó la unión entre los socios, el apoyo entre cada uno, de manera que todos tenían igual nivel de producción” (S. Velásquez, comunicación personal, 03 de octubre, 2019). Mientras, Quispe opina: “El trabajo en red nos permitió continuar con la práctica del Ayni, ya que nos apoyábamos entre nosotros para la construcción de invernaderos y no contratábamos jornales” (M. Quispe, comunicación personal, 02 de octubre, 2019). Se conoce que el Ayni es un sistema económico social practicado, hasta el día de hoy, y en donde las relaciones sociales giran en torno a la cooperación y solidaridad recíproca.

b. Relacionamiento con el intermediario

Los productores evidencian una relación con sus intermediarios que, si bien no les agrada, reconocen que es necesaria. Sin embargo, algunos resaltan que los conocen, evidenciando una

relación de confianza en sus servicios. Asimismo, esos productores saben que la ganancia que perciben por la comercialización de las flores es de S/ 5.00 por ramo de rosa, de acuerdo con Mendoza (A. Mendoza, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019). De igual forma, Orellana hace referencia a que la presencia de los intermediarios siempre se dará. (A. Orellana, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019)

Al respecto, Pilares tiene una postura contraria:

Los intermediarios son los que más ganan. En mis narices están vendiendo cada rosa a S/ 2.00. Yo doy menos de S/ 1.00 una unidad. ¿Se imaginan cuánto ganan? Desgraciadamente, es la realidad. Quien se saca el ancho es la que produce no la que está sentada ahí, pero, sin embargo, ella es la que gana un 200%. (M. Pilares, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019).

c. Relacionamento con el municipio

Existe un relacionamiento positivo entre los productores y el municipio, a partir de considerarlo como el único actor del Estado que está cerca a ellos y le interesa promover la floricultura ya que, luego de la experiencia de aquel proyecto de desarrollo rural, poco a poco fueron involucrándose más municipios en su promoción. Así, indica Quispe: “Ahora todos los municipios de Cusco están en la producción de rosas a través del PROCOMPITE” (M. Quispe, comunicación personal, 02 de octubre, 2019). Sin embargo, piensan que el apoyo no ha sido el suficiente, pues este debe ser mejor, en cuanto a calidad de servicios de asistencias y capacitaciones, como en cantidad de presupuesto destinado a proyecto para construcción de infraestructura, como invernaderos o compra de materiales y equipos. Al respecto, Arce manifiesta: “[...] no hay mucha intervención del municipio. A lo largo de las dos últimas gestiones, se ha hecho 9 o 10 fitotoldos nada más. La mayoría los ha hecho por su propia cuenta” (A. Arce, comunicación personal, 03 de octubre, 2019).

En algunos casos, la relación es percibida como una relación asistencialista, así lo menciona Orellana: “Las asociaciones funcionan en tanto reciban apoyo, se podría deber a una motivación para recibir asistencialismo” (A. Orellana, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019), percepción del municipio que es compartida por los productores porque las intervenciones del municipio no van acompañadas de un seguimiento posterior. Con relación a ello, Quispe sostiene que, tras el término de la implementación de sus proyectos, el municipio no realiza el seguimiento a los beneficiarios (M. Quispe, comunicación personal, 02 de octubre, 2019).

A partir de ello, se puede decir que existe una relación horizontal, aunque con la evidencia de cierto oportunismo o clientelaje, tal como lo comenta Orellana: “En el municipio, en la

campana anterior, hubo un proyecto de flores y hubo una asociación, pero cuando hubo un cambio, entonces ahí quedó, pero el nombre de la asociación solo queda” (A. Orellana, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019).

Por otro lado, algunos productores se encuentran en desacuerdo con las políticas municipales con respecto a las condiciones para integrar una asociación, lo cual es explicado por G. S.:

Una condición del municipio para poder ingresar al mercado de productores del lugar es integrar una asociación de la jurisdicción. Todos sus productores miembros, necesariamente, deben pertenecer a dicha jurisdicción, razón por la cual un productor, aun con potencial, interesado en integrar una asociación fuera de su provincia no podrá hacerlo (G. S., comunicación personal, 30 de setiembre, 2019).

1.2. Madurez de las redes empresariales

Es preciso recordar que gran parte de la población objetivo fueron productores que habían tenido una experiencia previa trabajando bajo el esquema asociativo de redes empresariales con un programa de desarrollo rural. Luego del término del programa, se dio una nueva intervención por parte de otra organización del tercer sector, sin embargo, no estaba enfocada en el fortalecimiento del aspecto organizativo de las redes por lo que, al inicio del proyecto de desarrollo rural, 3 años después, el esquema asociativo se encontraba debilitado. Las intervenciones posteriores que se han dado desde el sector público, por ejemplo, si bien se han valido de las distintas formas asociativas para entregar los programas de fortalecimiento de capacidades a sus miembros, estas han estado enfocadas a capacidades técnicas y no a los aspectos organizacionales y de gestión, como lo indica Velásquez: “No se trabajó el aspecto organizativo luego de la experiencia del Proyecto de Desarrollo Rural (S. Velásquez, comunicación personal, 03 de octubre, 2019). Más aún, para el caso de las redes en estudio, la decisión de participar en esos programas se ha dado, lamentablemente, no por un interés unánime de los miembros a que uno de ellos asista con el compromiso de diseminar lo aprendido dentro de red, sino el desinterés llevó a que sólo aquel miembro interesado asista y capitalice ese aprendizaje, lo cual hace que el aprovechamiento y beneficio de las capacitaciones sean de manera, en su mayoría, individual.

Aquella gobernanza debilitada descrita líneas arriba, el poco trabajo en desarrollo y fortalecimiento de aspectos organizacionales como también de gestión y el desinterés en continuar prácticas asociativas, han influido en la maduración de las redes.

Los pocos resultados percibidos en asociatividad hicieron que crezca el escepticismo y la desmotivación, por lo que en las redes se dio la deserción de sus miembros.

En línea con las etapas del proceso asociativo propuestas por Liendo y Martínez (2016), durante el proyecto las redes habrían alcanzado la etapa de productividad o de gestión, en la cual se realizan, en conjunto, acciones para conseguir los resultados esperados. Esto implica haber pasado por 3 etapas anteriores, siendo la inmediata anterior, aquella en donde se establece las bases de la autosostenibilidad. Sin embargo, considerando el debilitamiento asociativo de las redes al momento de iniciar el proyecto, éstas no habrían desarrollado, para entonces, la capacidad necesaria que les posibilite realizar acciones en conjunto, más aun, considerando que en tan corto tiempo no se desarrolla y adquiere una identidad de grupo, necesaria para construir una visión compartida y trazar objetivos comunes.

2. Razones externas de la no sostenibilidad de la asociatividad

Además de razones internas, se ha identificado razones externas a las redes que dificultaron la sostenibilidad de la asociatividad en las mismas. Estas se dividen en tres categorías: Limitaciones contextuales, limitaciones tributarias y limitaciones en el proyecto.

2.1. Limitaciones contextuales

La limitación dada por el contexto global es la siguiente:

2.1.1. Exacerbación del individualismo promovida en la actualidad

Dado que el contexto actual está afectado por los procesos de globalización, el neoliberalismo ha ido teniendo mayor preponderancia en la forma de concepción del modo de vida de las personas. Así, una característica principal de la ideología neoliberal es la eliminación de la idea de bien público y comunidad (Vargas, 2007). De esta forma, en cierta medida, el individualismo cobra más protagonismo frente al trabajo conjunto con un fin en común, lo cual podría ser evidenciado en el carácter egoísta y desconfiado que presentaron la mayoría de los productores encuestados, sobre ellos mismos o sobre sus compañeros, como da cuenta Marina Pilares: “La organización que se tenía [red] se ha desintegrado. Cada uno está por su lado y ha colapsado” (M. Pilares, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019). Así, el neoliberalismo promovido a nivel global impacta en el desarrollo de espacios asociativos, dificultándolos, como señala Estela Vignati: “Se está perdiendo el tema de la asociatividad debido a la influencia de la propuesta neoliberal” (E. Vignati, comunicación personal, 3 de octubre, 2019). De esta forma, se habría debilitado la capacidad de la asociatividad, una de las cuatro dimensiones del Capital Social presentadas por Valcárcel (2008), pues ya no optaría por realizar actividades en conjunto, teniendo un objetivo común.

A su vez, un aspecto que se desprende de la exacerbación del individualismo promovida en la actualidad es el desconocimiento de la juventud sobre prácticas culturales relacionadas a la

asociatividad, como es el Ayni. Así, al estar absorbida por un estilo de vida más individualista, prefieren trabajar de manera independiente. Al respecto, Vignati señala: “La gente tiende a ser más individualista. Se está perdiendo en el campo esas formas asociativas como el Ayni, la reciprocidad. Entonces eso preocupa. Hay una pérdida de los temas asociativos. La gente joven desconoce de ellos” (E. Vignati, comunicación personal, 3 de octubre, 2019). De esta forma, la sostenibilidad de la asociatividad en las redes se ha visto debilitada, pues la preferencia de una proporción importante de productores sería el trabajo individual, no obstante, ello también sería causado por el desconocimiento sobre las ventajas de trabajar en asociatividad. Dicho aspecto es desarrollado líneas abajo.

Las limitaciones dadas por el contexto inmediato son las siguientes:

2.1.2. Escasa difusión sobre las ventajas de trabajar en asociatividad

Otra razón por la cual la asociatividad no fue sostenible fue la escasa información sobre las ventajas de trabajar en asociatividad, lo cual conllevaba a que no sea fácil para los productores tener conocimiento sobre las mismas, como Orellana señala: “Conocer sobre las oportunidades que tienen las asociaciones no es fácil para el productor” (A. Orellana, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019). De esta forma, de acuerdo con Mathews (2009), los productores contarían parcialmente con el recurso de la información sobre las ventajas de la asociatividad, de manera que no podrían conseguir y mantener elementos diferenciadores, con el fin de ser competitivos.

Sobre las ventajas de trabajar en asociatividad, estas se dan en el ámbito económico, social y político.

En el ámbito económico, la ventaja reside en la reducción de costos de producción y venta (dada la compra conjunta de insumos). Asimismo, la asociatividad permite que los productores, a través de las ventas en conjunto, tengan acceso a clientes no menores como los hoteles (el cual representa una demanda insatisfecha), ya que los mismos buscan variedad del producto (lo cual es posible al cada miembro producir una variedad diferente) y prefieren establecer contratos con una persona que represente a varios productores, en lugar de relacionarse con cada uno de ellos. (W. Saavedra, comunicación personal, 4 de octubre, 2019).

A su vez, al estar organizados bajo un esquema de asociación se facilita el establecimiento de un precio mínimo del producto, de manera que ningún miembro se vea afectado, al verse forzado a ofrecer su producto a un precio menor a su costo de venta, muchas veces impuesto por los intermediarios. (M. Pilares, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019).

En el ámbito social, la ventaja reside en el aprendizaje conjunto que se genera dado el intercambio de experiencias, no obstante, habría que trabajar previamente en la identificación del

otro como aliado, antes que competidor (S. Velásquez, comunicación personal, 2 de octubre, 2019).

En el ámbito político, la ventaja reside en que, al estar organizados bajo un esquema asociativo, se lograría la visibilidad como un grupo representativo, desde la perspectiva de las autoridades de la municipalidad regional y provincial de Cusco. Así, se destinarían esfuerzos y recursos para la investigación y mejora de la cadena de flores. De esta forma, las ventajas identificadas se corresponden con los explicados por Mifflin líneas arriba.

Así, el desconocimiento sobre las ventajas de trabajar en asociatividad, dificultaría el convencimiento de los productores sobre las mismas, disminuyendo la motivación para continuar trabajando de dicha forma, como comenta Orellana, en el caso de los productores de flores en Huaraz, quienes están convencidos de los beneficios de trabajar bajo un esquema asociativo: “[...] los de Huaraz, producen flores de calidad y hasta de mejor calidad todavía, son pocos formando una asociación en red, pero no tenían la situación humana de no estar tan convencidos” (A. Orellana, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019).

Asimismo, la información difundida por parte del municipio sobre la asociatividad y sus ventajas se limita a la participación de fondos concursables, evidenciando una concepción instrumentalista sobre la asociatividad, dado que actúa como un requisito antes que una forma de trabajo duradera (sobre este aspecto se profundizará en el siguiente apartado). Lo anterior se evidenciaría en lo indicado por Orellana: “Ahora el municipio ya les está inculcando eso [ventajas de la asociatividad] a las asociaciones, como a cuáles fondos concursables pueden presentarse: CODESPA, PROCOMPITE y de esa manera implementarse” (A. Orellana, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019).

Al respecto, el modelo de asociaciones es el que primero se le presenta a los productores frente al modelo cooperativo, mientras tanto, la difusión de este último y de sus ventajas es aún escasa.

2.1.3. Instrumentalización del esquema asociativo

En línea con lo mencionado anteriormente, una razón adicional por la que la asociatividad fue insostenible fue la concepción instrumentalista sobre la misma por parte de los productores y actores representantes del Estado. Así, las asociaciones como espacios de promoción de saberes han sido relegadas a lo largo de los distintos gobiernos, y su importancia para ellos radica en ser un instrumento para maximizar la cantidad de votos a conseguir. De acuerdo con Alfredo Orellana, a cambio de votos, estos gobiernos les ofrecen, por decirlo muy coloquialmente, “el oro y el moro” y, tienen una actitud paternalista con ellas; resultando a partir de ello, asociaciones

dependientes de asistencialismo para crecer y sin capacidad de resiliencia frente a cambios para continuar. Mientras estos funcionarios públicos se mantienen en el poder, estas asociaciones serán apoyadas, pero una vez que su periodo de tiempo para los que fueron designados termina, entonces, ese apoyo ya no continúa; a menos que quienes ingresen simpaticen con la promoción del esquema asociativo. Al respecto, Orellana sostiene: Las asociaciones funcionan en tanto reciban apoyo, se podría deber a una motivación para recibir asistencialismo. (A. Orellana, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019). De esta forma, sería el gobierno y no los productores, quien decide intencionalmente promover el trabajo bajo una asociación, cuando en realidad, acorde con Cervilla de Olivieri (2007), es de suma relevancia que sean los mismos miembros de la asociación quienes tomen la iniciativa de trabajar en asociatividad, con el fin de que ésta sea sostenible.

Por tanto, detrás de esta acostumbrada e inofensiva figura, se encierra un típico problema de gobierno representativo, el cual constituye una falla en la intervención del Estado. A continuación, Orellana manifiesta: “En el municipio, en la campaña anterior, hubo un proyecto de flores y hubo una asociación, pero cuando hubo un cambio, entonces ahí quedó. El nombre de la asociación aún queda” (A. Orellana, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019).

Aquí, la falla no estaría únicamente en el Estado. Estos ciudadanos asociados, a partir de una limitada concepción de asociatividad, estarían instrumentalizándola, toda vez que a cambio de garantizar el apoyo al funcionario en turno o al aspirante a serlo, recibieran dádivas o favores, pues hay que reconocer que muchas veces se busca asociarse sin tener la convicción respecto a la asociatividad, sino para poder acceder a otros beneficios. En esa línea, Simón Velásquez, floricultor y miembro de la Asociación Los Rosales de Mandorani, señala a partir del último año de experiencia con la asociación: “El nombre de Asociación de Mandorani, únicamente se mantiene. No hay actividades en conjunto” (S. Velásquez, comunicación personal, 03 de octubre, 2019). Otros tres testimonios que siguen esta línea son las opiniones de Saavedra, Ormachea y Orellana, quienes sostienen:

La Norma 29337 de asociaciones, exige que, para recibir el apoyo del municipio, se debe formar asociaciones o grupos de 25 personas como mínimo. Así, los grupos van solo por el interés de la parte material, sin estar interesados por la parte empresarial, entonces primero apuntan a lograr la implementación, una vez recibido el apoyo material, se debilita la asociación en algunos casos, muchas veces la junta directiva se aprovecha del grupo y hay conflictos (W. Saavedra, comunicación personal, 04 de octubre, 2019). En esa línea, Ormachea comenta:

Los productores de flores en Cusco se encuentran organizados a nivel individual más que colectivo. Forman asociaciones, pero sólo para presentarse a PROCOMPITE con un plan

de negocio, después cada uno se desarrolla individualmente, esa es la tendencia, y no sólo en las flores también en los cultivos alimenticios (J. Ormachea, comunicación personal, 2 de octubre, 2019).

a. Rol y coherencia de intereses entre los diferentes niveles del Estado

Asimismo, cabe reflexionar que este problema de diseño de las políticas públicas en relación con la asociatividad responde a que en el mismo Estado no existe una coherencia en torno al concepto de asociatividad y sus alcances. A continuación, dos posiciones en relación con ello. En ambos casos se tratan de posturas a nivel de gobierno subnacional. La primera corresponde a la del Programa PROCOMPITE desde la Municipalidad Provincial del Cusco y la segunda del Gobierno Regional de Cusco.

Se trata de fortalecer la asociatividad de productores de flores de calidad, por ello, les brindan un asesor legal para facilitar el proceso de conformación de una asociación, dado que es requisito. No obstante, algunos productores se presentan como personas naturales, pero al resultar ganadores, se les exige que se asocien. Se busca que vaya más allá de lo instrumental y puedan participar también en exposiciones, en la cual su participación debe ser en conjunto (W. Saavedra, comunicación personal, 04 de octubre, 2019).

Así, esta participación se entendería como, únicamente, la presencia física de la asociación en esos espacios. Esta sería, desde el PROCOMPITE, una forma de practicar asociatividad. Además, se reconoce que el apoyo al fortalecimiento de la asociatividad, desde el programa, se realiza mediante la entrega gratuita de asesoría legal para conformarlas.

A su vez, el gerente de desarrollo económico en la Municipalidad Regional de Cusco señala lo siguiente respecto a las condiciones para el funcionamiento del trabajo bajo un esquema asociativo:

La asociatividad funciona para recibir capacitación, asesorías técnicas, realizar compra de insumos, venta, pero ya cuando todos son dueños de una misma planta, no es fácil que los 25 miembros se pongan de acuerdo. Funciona, además para articular el mercado. Se han articulado a Huancaro, están organizados, pero para producción no funciona. Dado que el principal factor para la sostenibilidad económica de los negocios es la capacidad de emprendimiento, en la asociatividad la misma se pierde porque uno se encuentra sujeto a un conjunto de socios más, pero si se juntan solo para la venta funciona (A. Paulo, comunicación personal, 02 de octubre, 2019).

A partir de ello, surgen algunas preguntas para reflexión:

Se menciona fortalecer asociaciones, pero ¿se podría fortalecer algo que aún no está constituido?, y en línea con ello, ¿por qué asignarles una categoría previamente a ser conformada? Quizá el término podría llamar a confusión, pues parece ser entendido como “fortalecer la conformación de asociaciones”, en lugar de fortalecer la asociatividad, pues si hablamos del fortalecimiento de ella, esta se debe trabajar desde sus raíces, desde las causas de los problemas que presenta el sistema y no solo atendiendo su síntoma: La informalidad.

Esa es la alternativa que se les da, el ser una asociación. Anteriormente, hemos visto que existen otras opciones de modelos asociativos, inclusive, algunos resultarían mucho más beneficioso para los productores en cuanto a aspecto tributarios. En este caso, nos encontramos frente a una asimetría de información, en el que el ciudadano productor se encuentra en una situación de desventaja frente al Estado.

En relación con el acceso a otros espacios, como ferias y eventos promovidos por el Estado, a través de estar constituidos como una asociación, se puede confirmar que ello constituye un incentivo fuerte para el productor, quien busca articularse con el mercado, pero cayéndose, lamentablemente, en la instrumentalización de la asociatividad, tal como lo comenta Marina Pilares: “De 13 integrantes solo quedan 3 más o menos pateando produciendo individualmente y si se unen es para acceso a recursos brindados por el municipio (materiales, capacitación)” (M. Pilares, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019).

Al respecto, también cabe mencionar la existencia del mercado de Huancaro (espacio que ha adquirido gran importancia entre los productores de flores, pero también de otros productos), pues ahí se congregan productores agropecuarios, agroindustriales y artesanales, quienes exhiben, promocionan y comercializan sus productos. Sin embargo, un requisito para la participación de un nuevo productor es que este sea miembro de la Asociación Regional de Productores Agropecuarios (ARPAC), caso contrario son pocas las posibilidades de participación ya sea a manera individual o como miembro de otra asociación y, representarían ser más costosas para el productor. Así, productores de flores como Juliana Chalco, floricultora de Quiquijana, comercializa sus flores todos los sábados en esta feria, tal como se pudo constatar en la observación no participante, una de las técnicas utilizadas para el recojo de la información (ver Anexo B).

Con relación al uso de la asociación para acceder a espacios de comercialización y programas, G. S. hace referencia a la asociación como instrumento, sobre ello manifiesta: “La asociación es usada como instrumento para acceder a espacios o programas del Estado como el mercado ARPAG o el programa PROCOMPITE, mediante el cual han accedido a oportunidades

de capacitación y fondos para construcción de invernaderos” (G. S., comunicación personal, 30 de setiembre, 2019).

2.1.4. Distancia geográfica entre redes

Se ha identificado que durante el proyecto existía una dispersión geográfica de las redes de flores, la cual abarcaba 3 zonas. Aunado a eso, cada zona tenía características específicas, tal como se ha mostrado anteriormente, en la breve descripción presentada sobre el ámbito de trabajo del proyecto. Asimismo, a ello debemos sumar que cada red tiene una gestión particular. Al respecto, Ortega comenta:

[...] Por ejemplo: Quiquijana dista de Cusco casi 1 hora y media, y acá los productores más cercanos a Cusco están a casi 30 minutos y eso hacía confluír por la distancia y vías de comunicación. Esos dos niveles marcan diferencias (H. Ortega, comunicación personal, 1 de octubre, 2019).

Por ello, otra limitante para la sostenibilidad de la asociatividad fue la distancia geográfica que había entre una y otra red, pues para los productores, no siempre les era económicamente posible trasladarse hasta la provincia donde se encontraba las otras redes, con el fin de participar de las reuniones de coordinación, como señala Ortega:

Yo creo que, en las organizaciones de base por su propia dinámica, había buen nivel de organización. A nivel de red de redes era la discrepancia porque veía cada uno por su propia necesidad. La distancia y la circunstancia, no sólo socioeconómica sino también geográfica, hacían que de alguna forma no funcionara para tomar decisiones. (H. Ortega, comunicación personal, 1 de octubre, 2019).

Así, como indica Ortega, esto dificultó la toma conjunta de decisiones, en las cuales los intereses de los miembros se vean representados, generándose así malestar en los productores participantes, y la posterior resistencia a continuar trabajando bajo un esquema asociativo.

De esta forma, la asociatividad se habría visto debilitada porque la participación en la toma de decisiones, aspecto correspondiente al componente institucional de la sostenibilidad asociativa, planteado por Rodríguez y Ramírez (2016), no habría podido ser posible dada la distancia geográfica entre las redes, lo cual dificultaba que puedan acudir a las reuniones donde estas decisiones eran tomadas. Asimismo, la no concesión sobre objetivos en común tampoco pudo darse, debido también a que la participación, uno de los principios sobre los cuales se basa la construcción de dichos objetivos (Bolaños 1999 citado en Rodríguez & Ramírez 2016) se vio afectada por lo señalado anteriormente.

2.2. Limitaciones tributarias

2.2.1. Carga tributaria adicional por conformación de una asociación

Otra razón externa por la cual la asociatividad no habría sido sostenible es la tributación por la conformación de una asociación, lo cual constituía una carga económica para los productores que conformaban las redes, como señala Rothschild: “[...] otro aspecto relacionado es la carga tributaria adicional por conformar una asociación, ello les desanimó a continuar en red” (K. Rothschild, comunicación personal, 14 de setiembre, 2019). Así, los productores del estudio mostraron reticencia a asumir cargas tributarias adicionales por efecto de conformar una asociación, pues, a corto plazo les genera un gasto no menor, aún más cuando muchos de ellos no lo consideran al establecer su precio de venta, ya que el mismo volátil y se define en función a la oferta y demanda meramente. Cabe resaltar, que ello estaría sucediendo a nivel general, como comenta Wilfredo Saavedra, a partir de su experiencia con los productores que participan del programa PROCOMPITE: “Con el programa PROCOMPITE, se trata de exigirle que formalicen, lo cual implica que ellos paguen impuestos, lo cual no consideran en el precio de venta” (W. Saavedra, comunicación personal, 4 de octubre, 2019).

a. Tratamiento como sociedad por parte de la SUNAT

Un aspecto para tomar en cuenta en relación con la carga tributaria adicional fue el tratamiento que la SUNAT le daba a la asociación, pues dicha entidad no realizaba ningún tipo de exoneración a los esquemas asociativos que tienen patrimonio y no necesariamente capital, como lo es la asociación. Al respecto, Avelino Mendoza comenta:

La asociación es vista como una sociedad. Como si manejaran un capital, pero en la asociación no manejas capital solo manejas patrimonio. A pesar que somos una asociación sin fines de lucro. Si el Estado da una exoneración, ya pues, estaríamos en ventaja de las grandes (A. Mendoza, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019).

Así, podemos ver que no sería posible que las asociaciones conformadas por los productores del estudio sean exoneradas de impuesto a la renta, pues sus rentas no figurarían como parte de las presentadas en el Artículo 19 de la Ley de Impuesto a la Renta.

Están exonerados del impuesto hasta el 31 de diciembre de 2020, excepto el inciso b) que está exonerado hasta el 31 de diciembre de 2019. Encabezado del artículo 19° sustituido mediante el artículo único de la Ley N.º 30898, publicada el 28.12.2018. a) Las rentas que, las sociedades o instituciones religiosas, destinen a la realización de sus fines específicos en el país. b) Las rentas de fundaciones afectas y de asociaciones sin fines de lucro cuyo instrumento de constitución comprenda exclusivamente, alguno o varios de

los siguientes fines: beneficencia, asistencia social, educación, cultural, científica, artística, literaria, deportiva, política, gremiales, y/o de vivienda; siempre que destinen sus rentas a sus fines específicos en el país; no las distribuyan, directa o indirectamente, entre los asociados o partes vinculadas a estos o a aquellas, y que en sus estatutos esté previsto que su patrimonio se destinará, en caso de disolución, a cualquiera de los fines contemplados en este inciso (Decreto Supremo N°179-2004-EF, 2004).

2.2.2. Percepción negativa de la SUNAT

Relacionado a ello, la sostenibilidad de la asociatividad en las redes se podría haber dificultado por la percepción negativa que tenían los productores sobre la SUNAT, como menciona Wilfredo Saavedra, a partir de su experiencia con los productores que participan del programa PROCOMPITE:

[...] la percepción que tienen de la SUNAT es negativa porque se ha presentado como un ente fiscalizador y que pone limitaciones a su desarrollo. Por ejemplo, hace poco se reunieron la SUNAT y un conjunto de productores, la charla los espantó porque la SUNAT se presentó como un ente fiscalizador preguntando sobre quiénes ya tributaban. (W. Saavedra, comunicación personal, 4 de octubre, 2019).

Ello se evidenciaría en lo declarado por Avelino Mendoza, respecto a una experiencia de venta conjunta que realizaron a un hotel:

Se consiguió una venta con el hotel Tambo del Inca en Cusco, quien les propuso contar con la producción de rosas de la asociación durante todo el año, pero con factura y a un precio menor al del mercado, de S/. 18. En el mercado estaba S/23. Entonces, con eso se desanimaron. Mejor lo venden en el mercado nomás y sin factura. Los productores tienen miedo a la parte tributaria porque tienen que declarar en la fecha exacta sino declaran multa. [...] La Sunat es tan exigente que toman a la asociación como una empresa. [...] La Sunat es muy rígido, no tienen piedad para exonerar (A. Mendoza, comunicación personal, 30 de setiembre, 2019).

Así, dicha percepción negativa, contribuiría a que también se vea como negativo el trabajar en asociatividad, en el sentido de que tienen que cumplir estrictamente con los pagos en el plazo establecido, con el fin de no obtener una multa, lo cual los afectaría económicamente.

2.3. Limitaciones en el proyecto

2.3.1. Corto periodo de intervención del proyecto

Otra razón externa a las redes por la cual se dificultó la sostenibilidad de la asociatividad fue el corto periodo de intervención, dado los fondos limitados con los que se contaba para la implementación de las actividades del proyecto, como señala Rothschild: “El corto periodo de intervención se debió a que los fondos fueron previstos sólo para dos años, por ello no se pudo consolidar mejor el esquema asociativo deseado” (K. Rothschild, comunicación personal, 14 de setiembre, 2019).

Así, el periodo de dos años no fue del todo suficiente para poder consolidar las redes, aspecto clave para que el trabajo asociativo de las mismas pueda ser sostenible. En ese sentido, como se mencionó, una de las formas mediante las cuales se buscó lograr dicha consolidación, fue a través del establecimiento del objetivo de posibilitar la articulación de los productores con el mercado, de manera asociativa. No obstante, dado el corto periodo de implementación, las redes no llegaron a consolidarse con el fin de acceder al mercado de manera conjunta, lo cual hizo que la asociatividad en la comercialización no se llegara a concretar. Al respecto, la productora Modesta Quispe menciona: “El factor tiempo no permitió consolidar la comercialización de forma conjunta mediante un punto de comercialización de flores de manera asociada” (M. Quispe, comunicación personal, 2 de octubre, 2019).

Así, Gavilán et al. (2010) señalan que los objetivos establecidos deben ser “realistas, factibles (posibles de alcanzar con los recursos disponibles y dentro de los plazos previstos) y pertinentes (con una relación lógica con la necesidad o problema y los factores de incidencia)” (p. 28). En ese sentido, si bien la formulación del objetivo final fue adecuada, los componentes del proyecto presentados en la propuesta técnica tendrían que haberse correspondido con objetivos operativos que den cuenta del porcentaje, del tiempo y del lugar del logro de dichos objetivos.

Asimismo, un punto de especial consideración para futuras intervenciones es el conjunto de características del contexto rural y los factores internos de comportamiento de los productores, abordados líneas arriba. Así, Ortega reflexiona:

Faltaba más tiempo. El factor tiempo en temas de procesos, mejor hubiera sido ir por etapas. Yo creo que el tema de forzar etapas no es bueno y el medio rural requiere tiempo para lograr empoderar [a los productores] en alguna actividad económica, no se da tan rápido. A veces creemos que las obras que se dan en un determinado contexto pueden funcionar bien. (H. Ortega, comunicación personal, 1 de octubre, 2019).

En ese sentido, vemos cuán importante es, para el desarrollo del proyecto, realizar tanto la acotación de la idea del proyecto como el diagnóstico de la realidad sobre la que vamos a actuar y de nuestra capacidad para abordarla, ya que, si no disponemos de la información necesaria para delimitar nuestra realidad, así como para valorar la capacidad que tenemos para abordarla, difícilmente podremos elaborar un proyecto social pertinente (Gavilán et al., 2010).

CONCLUSIONES

La asociatividad promovida y alcanzada por el Proyecto de Desarrollo Rural no se hizo sostenible en las redes empresariales pertenecientes a los cinco distritos intervenidos en la región de Cusco, luego de cuatro años debido a factores internos a las redes mencionadas como: La organización y gestión, así como su proceso de maduración; y externos como: La tendencia global y las condiciones del entorno.

Las razones internas de la asociatividad no sostenible en este caso son: Ausencia de liderazgo, confianza, gobernanza y madurez de las redes y el papel no activo en el aspecto organizacional por parte del articulador. Dichos aspectos son importantes en la sostenibilidad de la asociatividad porque les da orden a las redes y les muestra el camino a seguir, el cual no puede construirse sin decisiones gestadas desde sus miembros y compartidas, a su vez, por ellos. Asimismo, la confianza, elemento esencial del capital social, es fundamental en las labores bajo cualquier esquema asociativo porque permite la flexibilización en las actividades, lo cual contribuye a una ágil gestión que, sumada al compromiso, garantiza el cumplimiento de las partes.

Respecto al liderazgo, la existencia de un trabajo en la identificación de potenciales líderes dentro de las redes, como también, la presencia de liderazgo y convicción en torno a la promoción de la asociatividad desde los dirigentes, son elementos necesarios para guiar y motivar a los miembros hacia la consecución de objetivos comunes dentro de cualquier esquema asociativo

Respecto a la gobernanza, la participación de los miembros se consigue, únicamente, a partir de la convicción de sus miembros de los logros que se pueden alcanzar trabajando en conjunto. Sin esta, no habrá convencimiento que avive el interés individual en cada miembro, y, por consiguiente, el interés común por la asociatividad se desalienta. Otro elemento adicional y requisito importante que motiva dicha participación es el interés de los miembros y, además, el involucramiento de ellos en el establecimiento de objetivos comunes, en la elaboración de reglamentos y en la toma de decisiones.

Respecto a las capacidades de organización y gestión no fortalecidas, la falta de visión empresarial, gestión organizativa, y empoderamiento de los productores organizados bajo un esquema asociativo, limitó su capacidad emprendedora y la identificación de los beneficios tangibles e intangibles de estar en asociatividad, para luego capitalizarlos.

Respecto al relacionamiento con actores, la habilidad de los productores para construir vínculos con otros actores basados en relaciones de cooperación y confianza y, a partir de ellas empezar a tejer redes, constituye un capital de mucho poder que permite la construcción de

ventajas competitivas sostenibles y, a lo cual la asociatividad contribuye a fomentar. De esta forma, el capital relacional de los productores florícolas se ve beneficiado con el mejoramiento del poder de negociación en conjunto frente a clientes, intermediarios y proveedores, lo cual propicia relaciones más horizontales. En la misma línea, mejora su relacionamiento con el Estado, ya que, de manera asociativa, los productores consiguen representatividad y vocería para visibilizar la importancia de la asociatividad en el territorio y sus impactos en la población.

Asimismo, hubo razones externas de la asociatividad no sostenible, las cuales son: Exacerbación del individualismo promovida en la actualidad, escasa difusión sobre las ventajas de trabajar en asociatividad, instrumentalización del esquema asociativo, distancia geográfica entre las redes, carga tributaria adicional por conformación de una asociación, percepción negativa de la SUNAT y corto periodo de intervención del proyecto. Estas condiciones del entorno son de especial relevancia para la sostenibilidad del trabajo bajo un esquema asociativo porque permiten que la asociatividad en las redes pueda comenzar, desarrollarse y consolidarse. Así, la no sostenibilidad de la asociatividad imposibilita impulsar el desarrollo de los negocios de los productores miembros de las redes, haciéndolos menos competitivos.

Respecto a la exacerbación del individualismo promovida en la actualidad (proveniente de la preeminencia de un discurso neoliberal), la misma dificultaría la sostenibilidad de la asociatividad de las redes porque debilita el sentido colectivo con un objetivo en común, e incentiva al trabajo en forma individual, en pro del logro de metas netamente personales, lo cual se manifestaría con mayor claridad en la generación posterior a los productores en el estudio.

En relación con la escasa difusión sobre las ventajas de trabajar en asociatividad (las cuales se dan a nivel económico, social y político) al no conocerlas, se dificultaría el convencimiento por parte de los productores de continuar trabajando bajo un esquema asociativo.

Respecto a la instrumentalización del esquema asociativo, la misma impediría a largo plazo la sostenibilidad de la asociatividad de las redes en el sentido de que tanto representantes del Estado como los productores estarían concibiendo a la asociatividad como un medio para lograr fines mayores (mayores votos, acceso a capacitaciones, etc.), los cuales al no continuar, el medio, es decir la asociatividad, queda desvalorizado y no es visto como una forma de trabajo duradera con ventajas más allá de lo económico. Asimismo, dicha instrumentalización es alimentada por la no alineación de intereses entre los distintos niveles del Estado, lo cual influiría en la manera en cómo estos abordan la asociatividad.

En relación con la distancia geográfica entre las redes, la misma daría lugar a que se dificulte la asistencia de los productores a las reuniones de coordinación, en las cuales se toman decisiones relevantes para el desarrollo del esquema asociativo. Así, el hecho de no ver sus puntos

de vista representado en dichas decisiones habría ocasionado que se debilitara la continuación del trabajo en asociatividad de las redes.

Respecto a la carga tributaria adicional por conformación de una asociación, la misma desanimó a los productores que conformaban las redes empresariales a seguir optando por el trabajo en asociatividad, pues vieron que el gasto no era menor, y bajo su punto de vista cortoplacista, a los productores les reportaba más ganancias el vender de forma individual. Asimismo, el tratamiento como sociedad por parte de la SUNAT, explicaría la carga tributaria adicional mencionada, no pudiendo acceder a ningún tipo de exoneración.

En relación con la percepción negativa de la SUNAT, la misma no habría contribuido a la sostenibilidad de la asociatividad de las redes dado que esta institución fue vista por los productores como un ente fiscalizador que actúa estrictamente al no cumplir con los impuestos que supone estar organizados bajo un esquema asociativo.

Respecto al corto periodo de intervención del proyecto, el mismo habría dificultado que la asociatividad de las redes sea sostenible, en el sentido de que no se pudo llegar a consolidar las redes para la comercialización conjunta, y la consecución de un objetivo común al respecto, clave para la sostenibilidad del trabajo bajo un esquema asociativo.

No obstante, a lo anterior, algunos productores, quienes en su oportunidad pertenecieron al proyecto de desarrollo rural, actualmente, integran otras asociaciones de productores de flores, por lo que se concluye que se encuentran en otra fase de su desarrollo asociativo, con un capital social más desarrollado que les permite enfrentar los retos del trabajo en asociatividad.

RECOMENDACIONES

Dado que con la presente investigación se busca aportar al desarrollo del sector floricultura mediante la promoción del trabajo asociativo sostenible, a continuación, se presenta las siguientes recomendaciones respecto a los factores internos y externos de la no sostenibilidad de la asociatividad identificados y descritos en este estudio.

- **Factores internos**

Respecto al liderazgo, toda organización tiene que estar en una búsqueda constante para la identificación de líderes potenciales con el fin de desarrollar capacidades de liderazgo y brindarles formación en temas de gestión para garantizar el relevo y el buen funcionamiento cuando llegue el momento.

En ese sentido, se debe hacer una adecuada identificación de líderes cuando se trabaje de manera asociativa, lo cual implica seguir desarrollando habilidades blandas (*soft skills*) como empatía, capacidad de transmitir conocimientos, etc.; y a su vez, desarrollar capacidades de gestión como visión empresarial (innovar, arriesgarse, deseos de superación), organización para la promoción del trabajo en equipo, valoración de su equipo y compromiso con el desarrollo de éste. Asimismo, se requiere que los líderes tengan un total convencimiento de que la asociatividad funciona. Éstas son competencias claves que debe tener y fortalecer un buen líder que se plantea trabajar dentro de un esquema asociativo.

Respecto a la gobernanza, es pertinente alinear los intereses de los actores involucrados en el proyecto, brindando mayor poder de decisión a los productores con el fin de que ejerzan un rol más activo, mediante lo cual el gerente deba rendir cuentas sobre la identificación de oportunidades de negocio y la posterior comercialización de la producción.

Respecto a las capacidades de organización y gestión, además del diseño organizacional, es pertinente desarrollar y fortalecer capacidades de gestión en cada productor, en relación con el desarrollo de su visión empresarial, liderazgo y empoderamiento para la consecución de objetivos comunes, en cuanto a aspectos de la producción y comercialización. Así mismo, es necesario un trabajo en el fortalecimiento del capital social de los productores, es decir, las alianzas que tienen con proveedores de capacitación y asistencia técnica.

Respecto al relacionamiento con actores, la generación de capital relacional es estratégica para conseguir un sector floricultor competitivo y para lo cual amerita centrar esfuerzos en el desarrollo de la asociatividad con carácter sostenible, ya que todo espacio asociativo facilita el intercambio de conocimientos entre sus miembros, contruidos desde cada una de sus

experiencias dentro de estos espacios como también fuera de ella. En tal sentido, los productores en asociatividad deben poner esmero en concretizar acuerdos y alianzas de cooperación.

Respecto a la confianza, esta es una palabra cuyo concepto en sí es muy complejo, por lo que desarrollarla implica el trabajo en varios aspectos propios de un proceso que lleva un tiempo largo, pero nunca suficiente para consolidarla. Por ello, ha de existir un constante trabajo en fortalecimiento de capital social y construcción de confianza en las redes, sobre todo cuando existe la posibilidad de incorporación de nuevos productores en estas.

- **Factores externos**

Respecto a la preeminencia del discurso neoliberal que alienta salidas individuales, es necesario promover, especialmente en los jóvenes, el trabajo asociativo como una práctica cultural (Ayni) que debe ser valorada dada las oportunidades y beneficios que supone.

Respecto a la carga tributaria adicional por conformación de una asociación, los expertos consideran que el modelo de cooperativas es el mejor modelo para trabajar. Nosotras consideramos que, efectivamente lo es, pues además de ser el más conveniente en términos económicos, da lugar a una adecuada gobernanza basada en la rendición de cuentas a los socios, tanto del Consejo de Administración como de la Gerencia. De empezar con un pequeño grupo, es mejor conformar redes empresariales de primer piso, las cuales son un medio para fortalecer la confianza y tener un crecimiento a corto plazo y a nivel local, dado que tendrían en ese momento un volumen pequeño de producción, por lo cual sería adecuado comercializar su producción en un mercado local, bajo el modelo de consorcio con contabilidad independiente. Si su visión a mediano y largo plazo se dirige a la exportación, un paso inicial es incorporar a más productores, los cuales podrían integrarse mediante la articulación de varias redes, conformando una gran red (red de segundo piso); para luego capacitarse en el aspecto organizativo (desarrollando capacidades de gestión). De esta forma se podrá constituir una cooperativa y se aprovechará los beneficios tributarios que supone estar en una.

Respecto a la distancia geográfica, proponemos el establecimiento, a largo plazo, de cooperativas, cada una conformada por redes cercanas geográficamente, pues al encontrarse geográficamente cercanos, los productores disminuirían los costos logísticos de transporte de la producción hacia un centro de acopio, al mercado, y al aeropuerto. Así, esta cercanía es una fuerza productiva esencial. A su vez, el compartir un área geográfica, les permitiría desarrollar y consolidar un capital social.

Respecto a la escasa difusión sobre las ventajas de trabajar en asociatividad, es necesario que, desde el Estado (en sus distintos niveles), y desde el tercer sector (especialmente actores con

quienes los productores se encuentran más familiarizados), se promueva los beneficios y oportunidades que, de trabajar asociativamente, los productores tendrían acceso. Asimismo, consideramos que la academia no puede quedar de espaldas a esta problemática, por lo que, desde la investigación generada de estudios como este, se puede socializar las implicancias del trabajar bajo un esquema asociativo y aprovechar cualquier oportunidad para compartirlas, especialmente, a los principales actores: Los productores. Con ello, se contribuye a empoderarlos.

Respecto a la instrumentalización del esquema asociativo, la asociatividad se vería reforzada si desde el Estado se da una discusión del concepto de asociatividad, como lo que en realidad es. Por ello, es necesario que se dé una reconcepción del concepto de asociatividad en los diferentes niveles del Estado para que la misma pueda ser incluida en una política de intervención, la cual deberá incorporar una combinación de medidas que en su conjunto apunten a la consecución del objetivo: Lograr asociaciones fortalecidas. Estas, aplicadas de manera individual no servirían, solo cobrarán significancia cuando se den simultáneamente por ser complementarias una con otras para alcanzar tal fin. Asimismo, el rol del Estado debe estar orientado a generar condiciones que permitan al productor tener la capacidad suficiente para responder a los retos de la asociatividad, teniendo un equilibrio entre la promoción de la actividad para la comercialización en el mercado nacional y en el internacional. Un avance de ello es la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo de la Cadena de Flores. En este sentido, resulta relevante la elaboración de una Política Nacional que promueva el desarrollo y la sostenibilidad de la cadena de flores, explotando su potencial en beneficio de la agricultura familiar. A su vez, en el marco de esta Política Nacional, es necesaria la generación de espacios para el intercambio comercial como grandes mercados exclusivos de flores promovido por el Estado como, por ejemplo: El Programa del Campo a la Olla, ferias como Perú Flora o Mistura en donde se exhiba nuestra diversidad florícola con sus respectivas variedades y calidad de producto.

Respecto al corto periodo de intervención del proyecto dado los recursos limitados en el mismo, surgen dos alternativas: En primer lugar, identificar fuentes alternas de financiamiento con el fin de poder cubrir los costos que representa los años adicionales de intervención para consolidar bien cada una de las etapas del proyecto. Así, por ejemplo, el financiamiento podría venir por el lado de la Cooperación Internacional, pero también vía *crowdfunding* (micromecenazgo), que anime a los mecenas a poder apoyar el desarrollo de la floricultura en Cusco. Asimismo, los productores, poniendo en práctica su asociatividad, podrían conseguir recursos económicos mediante la organización de actividades sociales practicadas en la zona (polladas, chuletadas, cuyadas, etc.).

En segundo lugar, la otra alternativa es mantener el mismo presupuesto y enfocarse en la consolidación de una etapa en específico, en función a un cuidadoso análisis de la realidad de la población intervenida. En este caso, resultaría relevante trabajar la etapa de fortalecimiento de las redes, fomentando el conocimiento y confianza entre sus miembros; a la vez, se debería trabajar en la mejora de la calidad (fuente de ventaja competitiva) de las flores, así como en base a determinadas características que demanda el mercado. Por ello, sería necesario el fortalecimiento de capacidades técnico-productivas de los productores. A partir de ello, se podría poner en práctica la confianza mediante actividades conjuntas (compra conjunta, pasantías, etc.). En una siguiente etapa, ejecutada en una próxima intervención, al tener redes consolidadas en el desarrollo de confianza entre sus miembros, así como en la calidad del producto, se podría trabajar en la búsqueda de oportunidades de negocio para lograr acceder a un nicho no cautivo de mercado, ya que el producto se encontraría preparado para responder a un entorno competitivo. Así, al mantenerse bajo un esquema asociativo y tener una producción variada (distintas especies de flores) y de calidad, estarían en la capacidad de realizar ventas conjuntas a hoteles, restaurantes, supermercados, florerías reconocidas nacionalmente, etc. (los cuales son nichos de mercado no cautivos). A su vez, bajo un esquema asociativo, las redes tendrían mayor poder de negociación ante el intermediario o cliente final, al poder establecer en conjunto un precio mínimo de las flores. Asimismo, en asociatividad, los productores obtendrían mayor representatividad como grupo (en lugar de intervenciones puntuales), y con ello, lograrían la vocería necesaria para ser considerada, por el gobierno regional, como una cadena productiva a trabajar.

REFERENCIAS

- ¿Cuál es la situación de la floricultura en México? (08 de setiembre de 2017). *Hidroponía*. Recuperado de <https://hidroponia.mx/cual-es-la-situacion-de-la-floricultura-en-mexico/>
- Acuerdo Nacional (2014). *Política 23: Desarrollo Agrario y Rural*. Recuperado de http://acuerdonacional.pe/wp-content/uploads/2014/05/Competitividad_del_Pais.pdf.
- Aguirre, J.M., Da Silva, C. A., Guerrero, I. V., Rodríguez, M., & Saavedra, O. M. (2004). Modelo para gestionar el desarrollo territorial desde un enfoque sistémico. El caso del desarrollo de la floricultura en la ciudad de Pérez, Santa Fe – Argentina. *The European Journal of Planning*, (1), 1-20. Recuperado de <http://www.planum.net/download/gcde-pdf>
- Amézaga C., & Artieda L. M. (2017). *Hacia un crecimiento con inclusión: La asociatividad como estrategia de desarrollo para las micro y pequeñas empresas agropecuarias en el Perú*. Recuperado de <http://www.asocam.org/sites/default/files/publicaciones/files/a962c4b7ddf1d06bb0851958c9cd0eb7.pdf>
- Amézaga, C., Rodríguez, D., Núñez, M., & Herrera, D. (2013). *Orientaciones Estratégicas para la Gestión Asociativa*. San Salvador: IICA. Recuperado de <http://repiica.iica.int/docs/B3246e/B3246e.pdf>
- Arce, D. (26 de febrero de 2018). Rogelio León, autor del Libro Con Aroma de Flor: “Es mentira que uno nace emprendedor”. *América Economía*. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/entrevistas/rogelio-leon-autor-del-libro-con-aroma-flor-es-mentira-que-uno-nace>
- Arce, L., Temple, J., & Vilcachagua, K. (2018). Plan de negocios para la entrega de arreglos con flores preservadas para los segmentos de NSE A y B de Lima Metropolitana. (Tesis de maestría, ESAN, Lima, Perú). Recuperado de http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1401/2018_MAF_16-1_01_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arguedas, C., Romero, G., & Ugarte, M. (2010). Para entender el Estado Peruano. *En Gestión Pública: Selección de textos* (pp. 7-30). Lima: PUCP.
- Arzapalo, M. (s.f). *Modalidades Asociativas* [PPT]. Recuperado de http://www.mac.pe/descargas/Modalidades_Asociativas.pdf
- ASOCAM. (s.f). *Experiencia 5: Identificar actores permanentes según sus incentivos y capacidades*.
- ASOCOFLORES (2002). *Guía Ambiental para la Floricultura*. Recuperado de: https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/13087/60852_64442.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2020). *Acerca del BID*. Recuperado de: <https://www.iadb.org/es/acerca-del-bid/perspectiva-general>
- Brashear, L. (2011). Flores ecuatorianas, un ramo de sorpresas. *La flor*, (61), 1-76. Recuperado de https://issuu.com/florecuador/docs/revista_la_flor_61

- Cámara de Comercio de Bogotá (2008). *Redes Empresariales: Alianzas productivas. Colaborar para competir*. Recuperado de <https://ticamericas.net/Download/bootcamp/RedEmpr.pdf>
- Cárdenas, A. (27 de noviembre de 2016). Mapa de la floricultura mundial. *Imagen Agropecuaria*. Recuperado de <http://imagenagropecuaria.com/2016/mapa-la-floricultura-mundial/>
- Carranza, M. R., Montalvo, E., & Montenegro, A.G. (2017). Planeamiento Estratégico para el Sector Floricultura. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9626>
- Castillo, J., Carrillo, A., & Iglesias, D. (2018). The Origin and Shaping of Floricultural Region in Estado de México. *International Journal of Social Science and Economic Research*, 3 (1), 23-40. Recuperado de https://ijsser.org/2018files/ijsser_03_03.pdf
- Cervilla de Olievieri, M. A. (2007). Estrategia para el desarrollo empresarial: Asociatividad en el sector de plástico venezolano. *Revista de Ciencias Sociales*, XIII(2), 230-248. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011677004>
- Coca Cola Journey (s.f). Un Impulso a las Micros y Pequeñas Empresas Peruanas. [Página web Institucional]. Recuperado de
- Codespa (s.f). *Conócenos*. Recuperado de <https://www.codespa.org/conocenos/>
- Comercio Justo para las flores. (26 de julio de 2007). *Deutsche Welle*. Recuperado de <https://www.dw.com/es/comercio-justo-para-las-flores/a-2111046>
- Constitución Política del Perú (1993). *Constitución Política del Perú de 1993*. Recuperado de https://www.oas.org/juridico/spanish/per_res17.pdf
- Decreto Supremo N°179-2004-EF. Aprueban el Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta. Presidencia de la República del Perú (2004).
- DIRESA Cusco (2016). *Compromiso de Gestión SIII-14: Elaboración de reportes para el seguimiento de compromisos de gestión y metas. Monitoreo del avance de las metas de cobertura*. Recuperado de <https://slideplayer.es/slide/11659384/>
- El Salto Perú (2017). *Nuestra Misión*. Recuperado de <https://saltoperu.com/el-equipo>
- Fairtrade Deutschland (2019). *Fair Trade Blumen & Pfälzen. So funktioniert der faire Handel*. Recuperado de <https://www.fairtrade-deutschland.de/produkte-de/blumen/hintergrund-fairtrade-blumen-pflanzen.html>
- Flores, S. (2014). *Informe final sobre los talleres de capacitación*
- Fumagalli, S. (1995). La Floricultura en el Perú. La más alta calidad en Gypsophila. *Horticultura Internacional*, (10), 101-104. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2950658>
- Gavilán, B., Massa I., Guezuraga, N., Bergara, A., & López-Arosteg, R. (2010). *Guía para la gestión de proyectos sociales*. Bilbao: Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. Recuperado de http://www.3sbizkaia.org/wp-content/uploads/364_CAST-3sgestion4.pdf

- Gobierno Municipal de Cusco (2018). *Plan distrital de seguridad ciudadana del Cusco para el año 2018*. Recuperado de <https://www.cusco.gob.pe/wp-content/uploads/2018/02/Plan-SG-Distrito-Cusco-2018.pdf>
- Gobierno Regional de Cusco (2009). *Estudio de diagnóstico y zonificación para el tratamiento de la demarcación territorial de la provincia Calca*. Recuperado de <http://sdot.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2016/09/EDZ-Calca.pdf>
- Google Maps. (2019). *Ubicación en Google Maps*. Recuperado de <https://www.google.com/maps/@20.276338,-98.964443,17z?hl=es-MX>
- Gorbaneff, Y. (2003). Teoría del Agente-Principal y el mercadeo. *Revista Universidad EAFIT*, 1(129), 76-86.
- GORE (2016). *Plan de Desarrollo regional concertado Cusco al 2021 con prospectiva al 2030*. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2016/10/PDRC-Cusco-al-2021-con-Prospectiva-al-2030.pdf>
- GORE Cusco (2019). *Estrategia para la Implementación COMPITES – CUSCO* [PPT].
- Entidad de Cooperación Internacional (2014). *Caso ilustrativo del proyecto de desarrollo rural: Aplicación del enfoque sistémico (M4P/DSM) Parte 1: Introducción y el Marco Estratégico*.
- Entidad de Cooperación Internacional (2015a). *Informe de trabajo de Campo sobre la Cadena Productiva de las flores de corte en Cusco*. Lima: Entidad de Cooperación Internacional
- Entidad de Cooperación Internacional (2015b). *Sistematización de una experiencia de promoción del desarrollo económico inclusivo en el departamento de Cusco*. Lima: Entidad de Cooperación Internacional
- Entidad de Cooperación Internacional (2017). *Metodología de Articulación de Redes Empresariales: Manual y Herramientas*.
- Hurtado, T. (2014). *Informe sobre Estudio de mercado de flores en Cusco*
- INFOAGRO. (2012). *El Cultivo de las Rosas para Corte*. Recuperado de <http://www.infoagro.com/flores/flores/rosas.htm>
- Instituto Nacional de Defensa Civil [INDECI]. (2012). *Mapa de peligros, plan de usos del suelo ante desastres y medidas de mitigación, Ciudad de Urubamba*. Recuperado de http://sigrid.cenepred.gob.pe/sigridv3/storage/biblioteca/4290_mapa-de-peligros-plan-de-usos-del-suelo-ante-desastres-y-medidas-de-mitigacion-ciudad-de-urubamba.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Resultados definitivos de los Censos Nacionales 2017*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1559/
- Iscaro, M., Petrantonio, M., & Arauguren, C. (2013). *Lógicas territoriales en tensión. La expansión agronegocio en el sudeste pampeano. El Caso de San Manuel (provincia de Bs. As) (1976-2010)*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/beruchis/territorialidad-rural-16586866>

- Ley N° 9711. Creando el Ministerio de Agricultura. Congreso de la República (s.f). Recuperado de https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/136/PLAN_136_2015_LEY-9711-CREACION-MINAG.PDF
- Ley N°30048. Ley que modifica el Decreto Legislativo N.º 997. Congreso de la República (2013). Recuperado de https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/136/PLAN_136_2015_LEY-30048-MODIFICA-EL-DECRETO-LEGISLATIVO-997-ROF-MINAGRI.PDF
- Liendo, M.G., & Martínez, A.M. (2001). *Actividad una alternativa para el Desarrollo y crecimiento de las pymes*. Recuperado de https://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuartas/Liendo,%20Martinez_asociatividad.pdf
- Manuel-Navarrete, D., Gallopín G., Blanco M., Díaz-Zorita M., Ferraro D., Herzer H., Laterra, P., ... Celis A. (2005). Análisis sistémico de la agriculturización en la pampa húmeda argentina y sus consecuencias en regiones extrapampeanas: sostenibilidad, brechas de conocimiento e integración de políticas. *CEPAL Serie medio ambiente y desarrollo*, (118), 4-58. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/288499518_Analisis_sistematico_de_la_agriculturizacion_en_la_pampa_humeda_argentina_y_sus_consecuencias_en_regiones_extrapampeanas_sostenibilidad_brechas_de_conocimiento_e_integracion_de_politicas
- Más de dos millones para comunidades (6 de abril de 2016). *RPP*. Recuperado de <https://cusco.gob.pe/gerencia-de-desarrollo-economico/mas-de-dos-millones-para-comunidades/>
- Mathews, J.C. (2009). *El significado de la competitividad y oportunidades de internacionalización para las mypes*. Lima: Ministerio de la Producción. Recuperado de <http://www.crecemype.pe/Crecemype/docs/COMPETITIVIDAD.pdf>
- Minagri instauró grupo multisectorial para promover la producción de flores (13 de mayo de 2019). *Agraria.pe*. Recuperado de <http://agraria.pe/noticias/minagri-instalo-grupo-multisectorial-para-promover-la-produccion-18968>
- Ministerio de Agricultura [MINAG]. (2012). *Plan estratégico sectorial multianual 2012-2016*. Recuperado de <https://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucionesministeriales/2012/mayo/pesem2012-2016.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2014). *Guía para la promoción de la asociatividad empresarial rural para el acceso al mercado*. Recuperado de <http://repositorio.minagri.gob.pe/xmlui/bitstream/handle/MINAGRI/244/guia-promocion%20MINAGRI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2016). *Política Nacional Agraria*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/p-agraria/politica-nacional-agraria.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2017). *Proyectos seleccionados del concurso 2017 PNIA*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/p-agraria/politica-nacional-agraria.pdf>

- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2018). *Desarrollo Agropecuario* [PPT]. Recuperado de https://storage.servir.gob.pe/gerentes-publicos/eventos/trujillo2018/6Desarrollo_agropecuaria_y_gestion_cuencas.pdf
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2019). *Presentación Intervención en Perú Flora* [PPT]. Recuperado de https://storage.servir.gob.pe/gerentes-publicos/eventos/trujillo2018/6Desarrollo_agropecuaria_y_gestion_cuencas.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2013). *Asociatividad para el Comercio Exterior*. Recuperado de http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/176/Guia_1_2_Asociatividad_Comercio_Exterior_2014_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2019). *Política Nacional de COMPETITIVIDAD y PRODUCTIVIDAD*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/Politica_Nacional_de_Competitividad_y_Productividad.pdf
- Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2012). *Suelos y Capacidad de Uso Mayor de Tierras*. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/4_1_6%20Suelos%20y%20Capacidad%20de%20Uso%20Mayor%20de%20la%20Tierra.pdf
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2009). *Manual para la Gestión Empresarial de la Cooperativas de Servicios*. Recuperado de <http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/-1/LIBRO-V5.pdf>
- Miranda, O. (06 de setiembre de 2014). El Perú es un mercado de flores. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/archivo/818661-el-peru-es-un-campo-de-flores/>
- Movimiento Regional por la Tierra. (2015). *Estudio de caso. Huancalle: El florecimiento de oportunidades. La experiencia familiar de Narciso y Segundina*. Recuperado de <https://www.ipdrs.org/images/impresos/archivos/Huancalle.pdf>
- Movimiento Regional Tierra y Libertad (2011). *Plan de gobierno del distrito de Taray*. Recuperado de http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:S9HtLJg4k8YJ:aplicaciones002.jne.gob.pe/hdverm2010/public/verplangobierno.aspx%3FID_UBIGEO%3D070407%26ID_ORG_POLITICA%3D1555+&cd=7&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe
- Municipalidad Provincial de Calca (2017). *Estudio de Factibilidad: “Mejoramiento y Ampliación de los servicios comerciales del mercado modelo de la ciudad de Calca, Distrito y Provincia de Calca, Región Cusco”*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/412787542/Download-Calcaaaa>
- Oficina de Gestión de la Información y Estadística. (2019). *Carpeta Geo Referencial Región Cusco*. Recuperado de <http://www.congreso.gob.pe/Docs/DGP/GestionInformacionEstadistica/files/i-08-cusco.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO]. *Política de igualdad de género de la FAO. Alcanzar las metas de seguridad alimentaria en la agricultura y el desarrollo rural*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i3205s.pdf>

- Orozco, M. (2007). Entre la competitividad local y la competitividad global: Floricultura comercial en el Estado de México. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 14(45), 111-160. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/105/10504506.pdf>
- Ostertag, C.F. (2002). *Factores claves de éxito de una agroindustria rural: el caso de la asociación de producción y mercadeo para la educación –ASPROME-, Cali, Colombia*. Recuperado de http://www.fao.org/tempref/GI/Reserved/FTP_FaoRlc/old/prior/desrural/agroindustria/pdf/asprome.pdf
- Paño, W. (2017). Incidencia del PROCOMPITE en la productividad y competitividad de los productores de flores en las comunidades campesinas de Pumamarca y Ccorao del distrito de San Sebastián, provincia y región del Cusco. Periodo 2014-2015. (Tesis de licenciatura, Universidad Andina del Cusco, Cusco, Perú). Recuperado de http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/775/1/William_Tesis_bachiller_2017.pdf
- Pérez, G. (2018). Ordenamiento Territorial del Distrito de Quiquijana (Provincia de Quispicanchi, Región Cusco). (Tesis de maestría, Universidad Agraria de La Molina, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/3150/P30-P34-T.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Perú crea sello para certificar a pequeños agroexportadores contra trabajo infantil. (07 agosto de 2019). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/peru-crea-sello-para-certificar-a-pequenos-productores-contr-trabajo-infantil-noticia/>
- Ramos, E. (21 de octubre de 2018). Crecen despachos de flores y plantas del Perú a mercados internacionales. *Andina*, Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-ferias-el-pais-podrian-generar-mas-6000-millones-este-ano-687827.aspx/www.patenta.pe/noticia-crecen-despachos-flores-y-plantas-del-peru-a-mercados-internacionales-729224.aspx>
- Resolución Ministerial N°. 0149 – 2019 - MINAGRI. Crean Grupo de Trabajo Multisectorial, encargado de elaborar el “Plan Nacional de Desarrollo de la Cadena Productiva. Presidencia de la República (2019). Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/crean-grupo-de-trabajo-multisectorial-encargado-de-elaborar-resolucion-ministerial-no-0149-2019-minagri-1763332-1>
- Robinson, L., & Ritchie, B. (2019). *Paradigma del Capital Social*. Madrid: Catarata. Recuperado de https://books.google.com.pe/books/about/El_paradigma_del_capital_social.html?id=1yGzDwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Rodríguez, H., & Ramírez, C. (2016). Análisis de la sostenibilidad de los procesos de fortalecimiento de la asociatividad rural: El caso de Asomora. *Revista de Ciencias Agrícolas*, 33(1), 9-21. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rcia/v33n1/v33n1a02.pdf>
- Rojas, N. (04 de julio de 2017). La Floricultura sigue siendo la cenicienta de la agroexportación. *Revista Agro Negocios Perú*. Recuperado de <https://agronegociosperu.org/2017/07/04/las-floricultura-sigue-siendo-la-cenicienta-de-la-agroexportacion/>

- Salazar, I. (2014). El Sello del Productor. *Revista Flor Ecuador*, (80), 6-52. Recuperado de https://issuu.com/florecuador/docs/revista_florecuador_ed80_ok
- Sapacayo, A. (2014). *Creación del Estadio Municipal de Quiquijana, Distrito Dequijana – Quispicanchi-Cusco*. Recuperado de http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ZLBVtBdxsMYJ:ofi5.mef.gob.pe/appFs/Download.aspx%3Ff%3D13371_OPIMDQUIQUIJ_2014411_221748.pdf+&cd=6&hl=es-419&ct=clnk&gl=pe
- Se busca fomentar la producción y formalización de la floricultura en el Perú. (14 setiembre del 2017). *Peruinforma*. Recuperado de <http://www.peruinforma.com/se-busca-fomentar-la-produccion-formalizacion-la-floricultura-peru/>
- Sozoranga, H., & Vélez, M.G. (2016). *La Floricultura en el Ecuador*. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/10/floricultura.html>
- Stiglitz, J. (1992). *El sector público en una economía mixta*. Recuperado de http://www.economia.unam.mx/profesores/blopez/EC-STIGLITZ3_Capitulo1.pdf
- Szmulewicz, P., Gutiérrez, C., & Winkler, K. (2012). Asociatividad y agroturismo: Evaluación de las habilidades asociativas en redes de Agroturismo del sur de Chile. *Estudios y perspectivas en turismo*, 21(4), 1013-1034. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180724056012>
- Un impulso a las micro y pequeñas empresas peruanas (s.f). *Coca Cola Journey*. Recuperado de <https://www.cocacoladeperu.com.pe/historias/comunidad-un-impulso-a-las-micro-y-pequenas-empresas-peruanas->
- Valcárcel, M. (2008). *Aspectos teóricos del Capital Social y elementos para su uso en el análisis de la realidad*. Lima: Departamento de Ciencias Sociales.
- Vargas, J. G. (2007). Liberalismo, Neoliberalismo, Postneoliberalismo. *Revista del Magíster en Análisis Sistémico Aplicado a la Sociedad*, 1(17), 66-89. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3112/311224745005.pdf>

ANEXO A: Cuadro resumen de la investigación

Tabla A1: Cuadro resumen de la investigación

	Tema	Preguntas de investigación	Objetivo	Categorías	Variables	Unidad de Observación y Análisis	Fuentes de Información	Herramientas
Capítulo 1: Planteamiento de la Investigación	Identificación y descripción de las razones de la no sostenibilidad de la asociatividad desde un estudio del Proyecto de Desarrollo Rural en cinco distritos de la región de Cusco, desde el 2015 al 2019.	¿Por qué, en los siguientes cuatro años al término del proyecto, la asociatividad promovida y alcanzada por el Proyecto de Desarrollo Rural se hizo no sostenible en las redes empresariales pertenecientes a los cinco distritos intervenidos en la región de Cusco?	Identificar y describir las razones de la no sostenibilidad de la asociatividad promovida y alcanzada por el Proyecto de Desarrollo Rural en las redes empresariales pertenecientes a los cinco distritos intervenidos en la región de Cusco, a cuatro años del término del proyecto	1. Proyecto de Desarrollo Rural 2.Asociatividad 3. Sostenibilidad de la Asociatividad	-			-
Capítulo 2: Marco Teórico		¿Cuáles son los modelos teóricos pertinentes para estudiar la asociatividad?	Exponer los modelos teóricos pertinentes para estudiar la asociatividad	1. Capital Social 2. Asociatividad 3. Competitividad			1. Primaria 2. Secundaria	1.1 Entrevistas 2.1 Revisión bibliográfica

Tabla A1: Cuadro resumen de la investigación (continuación)

	Tema	Preguntas de investigación	Objetivo	Categorías	Variables	Unidad de Observación y Análisis	Fuentes de Información	Herramientas
Capítulo 3: Marco Contextual y descripción del Proyecto de Desarrollo Rural		¿Cuál ha sido el desarrollo de la floricultura en la región Cusco en los últimos 15 años?	Comprender el sector floricultura en la región Cusco en los últimos 15 años	1. Sector Floricultura 1.1 La Floricultura en el mundo 1.1.1 Producción de Flores en el Mundo 1.1.2 Comercialización de Flores en el Mundo 1.2 La Floricultura en el Perú 1.2.1. Producción de flores en Perú 1.2.2. Comercialización de Flores en Perú 1.3. La Floricultura en Cusco a. Producción de Flores en Cusco b. Comercialización de Flores en Cusco 2. Modelos Asociativos y Constitución jurídica de las Redes Empresariales en el Perú. a. Modelos Asociativos en el Perú b. Constitución jurídica de las Redes Empresariales en el Perú 3. Intervención del tercer sector en la Floricultura 3.1 Cooperación Internacional a. Cooperación Suiza para el Desarrollo (COSUDE) 3.2 Organismos no gubernamentales 3.2.1 Entidades e Instituciones de Cooperación Técnica Internacional Extranjeras (ENIEX) a. Entidad de Cooperación Internacional b. CODESPA 3.2.2 Organismos no Gubernamentales Nacionales a. Imagen (financiado por Fondo empleo y Cooperación interamericana) 4. Intervención del Estado 4.1 Nivel Nacional 4.2 Nivel Regional 4.3 Nivel Provincial 4.4 Nivel Distrital 5. Aproximación descriptiva del territorio del área intervenida por el Proyecto de Desarrollo Rural		1. Productores 2. Equipo implementador	1. Primaria 2. Secundaria	1.1 Entrevistas 1.2. Encuestas 1.3. Observación 2.1 Revisión bibliográfica

Tabla A1: Cuadro resumen de la investigación (continuación)

	Tema	Preguntas de investigación	Objetivo	Categorías	Variables	Unidad de Observación y Análisis	Fuentes de Información	Herramientas
Capítulo 3: Marco Contextual y descripción del Proyecto de Desarrollo Rural		¿En qué consistió el Proyecto de Desarrollo Rural?	Presentar el Proyecto de Desarrollo Rural	6. El Proyecto de Desarrollo Rural 6.1 Información general del Proyecto 6.2 Breve descripción del proyecto		1. Proyecto de Desarrollo Rural	1. Secundaria	1.1 Revisión bibliográfica
Capítulo 4: Metodología		¿De qué forma se ha recogido la información tanto cuantitativa como cualitativa para la identificación y descripción de las razones del problema descrito?	Describir de qué forma se ha recogido la información tanto cuantitativa como cualitativa, para identificar y describir las razones de la no sostenibilidad de la asociatividad de las redes empresariales del Proyecto de Desarrollo Rural	1. Alcance de la investigación 2 Enfoque de la investigación 3. Diseño de la investigación 4. Técnicas de recojo de información 5. Marco muestral 6. Caracterización de los productores miembros de las redes empresariales del Proyecto de Desarrollo Rural		1. Productores 2. Equipo implementador	1. Primaria 2. Secundaria	1.1 Entrevistas 1.2. Encuestas 1.3. Observación 2.1 Revisión bibliográfica

Tabla A1: Cuadro resumen de la investigación (continuación)

	Tema	Preguntas de investigación	Objetivo	Categorías	Variables	Unidad de Observación y Análisis	Fuentes de Información	Herramientas
Capítulo 5: Análisis de Resultados		¿Cuáles han sido las razones internas de la no sostenibilidad de la asociatividad en las redes empresariales?	Identificar y describir las razones internas de la no sostenibilidad de la asociatividad en las redes empresariales	1. Limitaciones Organizacionales y de gestión 2. Madurez de las redes	1.1. Liderazgo 1.2. Gobernanza 1.2.1. Falta de Compromiso 1.2.2 Objetivo común propio sin consolidar 1.2.3. Reglas de juego no puntualizadas 1.3. Capacidades de organización y gestión 1.3.1. Poco involucramiento del articulador 1.4. Nivel de Confianza 1.4.1 Desconocimiento entre miembros 1.4.2 Percepción del otro como competidor 1.4.3. Prácticas Deshonestas 1.4.4. Desconfianza hacia los servicios de los asistentes técnicos y capacitadores de la zona 1.4.5. Contribución desigual de los productores 1.5. Relacionamiento con actores 1.5.1. Relacionamiento entre productores 1.5.2. Relacionamiento con el intermediario 1.5.3. Relacionamiento con el municipio	1. Productores 2. Equipo implementador	1. Primaria	1.1 Entrevistas 1.2. Encuestas 1.3. Observación
		¿Cuáles han sido las razones externas de la no sostenibilidad de la asociatividad en las redes empresariales?	Identificar y describir las razones externas de la no sostenibilidad de la asociatividad en las redes empresariales	1.Limitaciones contextuales 2.Limitaciones tributarias 3.Limitaciones en el proyecto	1.1 Exacerbación del individualismo promovido en la actualidad 1.2 Difusión sobre las ventajas de trabajar en asociatividad 1.3 Instrumentalización del esquema asociativo 1.3.1 Rol y coherencia de intereses entre los diferentes niveles del Estado 1.4 Distancia geográfica entre redes 2.1 Carga tributaria adicional por conformación de una asociación 2.2 Percepción de la SUNAT 3.1 Periodo de intervención del proyecto	1. Productores 2. Equipo implementador	1. Primaria	1.1 Entrevistas 1.2. Encuestas 1.3. Observación

ANEXO B: Guías de Entrevista, Guías de Observación y Cuestionario

1. Guías de entrevista

PRODUCTORES

Datos del entrevistado

Nombre: (Nombre del líder de la red entrevistado)

Cargo: Líder de la Red

Buenos días/ Buenas tardes/ Buenas noches, nuestros nombres son Paola Cavero y Linda Sedano, somos estudiantes de Gestión Social en la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos desarrollando nuestra tesis, la cual consiste en un estudio sobre los Aportes de la aplicación del Enfoque Sistémico M4P en el Proyecto de Desarrollo Rural , luego de su implementación para evaluar sostenibilidad de los negocios intervenidos utilizando la metodología de articulación de redes empresariales en dos distritos de Cusco durante el periodo 2015-2019.

Le agradecemos mucho habernos brindado un espacio en su agenda para responder algunas preguntas sobre el tema mencionado con anterioridad. Toda la información que usted nos brinde será utilizada únicamente para los fines de la investigación, por lo que permanecerá en la absoluta confidencialidad. Además, la entrevista será registrada mediante una grabación de voz. Esperamos que no haya ningún problema al respecto. Gracias.

- **Preguntas generales**

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿A qué red pertenece? ¿Cuál es su rol en la red? ¿Cuánto tiempo pertenece a la red?
3. ¿Cuál es su ocupación?
4. ¿Cuánto tiempo se ha dedicado a la actividad agrícola? ¿Siempre ha cultivado flores?

- **Miembros del hogar - conformación del hogar**

1. ¿Los hijos se dedican a la agricultura también? ¿Por qué? ¿Sabe si ellos han considerado desarrollar siempre esta actividad? ¿Por qué?
2. ¿Qué tan importante considera usted el rol de su cónyuge para el desarrollo de su negocio? ¿Por qué? ¿Cómo cree usted que se debe ser el trabajo entre los dos? ¿Por qué?

- **Financiamiento**

1. ¿Fue complicado para usted obtener algún préstamo? Si lo hizo ¿en qué lo aplicó? ¿Por qué?
2. ¿Es fácil para el productor de su red obtener un crédito? ¿Por qué?
3. En su opinión ¿cuál cree que podría ser la mayor dificultad para que el banco le de un préstamo? ¿Por qué?
4. Considerando que hay 2 tipos de financiamiento, el propio y el externo, ¿cuál es el porcentaje de ellos en su red? ¿Por qué cree usted que este tipo de financiamiento es el preferido?

- **Apoyo recibido por otras instituciones**

1. Desde el año 2015 ¿Cuál considera que fue la institución, no necesariamente la del Proyecto de Desarrollo Rural, cuyo apoyo significó un aporte para el desarrollo económico de su negocio? ¿Por qué?
2. ¿Nos puede compartir de qué aporte significativo se trataría? (Atribución)
3. ¿En su opinión si alguna institución estuviera interesada en apoyar a la red, qué tipo de apoyo la red valoraría (considera más importante) más? ¿Por qué?
4. ¿Qué significó para usted el trabajo en el Proyecto de Desarrollo Rural? ¿Por qué?
5. Si la red no se hubiera sumado al Proyecto de Desarrollo Rural, ¿qué hubiera hecho la red y cuál cree que hubiese sido ese futuro imaginario ¿Por qué? (¿Lo que la red ha conseguido lo pudo haber hecho sin el proyecto? (Peso muerto)

- **Datos del cultivo de flores**

1. ¿A qué podría deberse que el área de cultivo de flores de los miembros de la red se haya extendido o reducido, respecto al área del cultivo?
2. ¿Qué prácticas desarrolladas a partir del Proyecto de Desarrollo Rural han contribuido a mejorar la productividad del área del cultivo de flores? ¿Por qué?
3. Actualmente, ¿La cantidad de cosecha de la red es mayor o menor que su siembra? ¿Considera que ha habido algún cambio? ¿Por qué?
4. ¿Cuál es el sistema de riego más utilizado por la red? ¿Es el más recomendado? ¿Por qué lo utilizan?
5. ¿En qué medida está presente la producción orgánica en sus cultivos de flores?

6. ¿Considerando que hay una fuerte tendencia al consumo de productos orgánicos y buenas prácticas en favor del medioambiente, considera que su red está preparada para responder a esa demanda? ¿Por qué?

7. ¿Qué necesita la red para responder a sumarse a esa tendencia? ¿Por qué?

8. ¿En qué medida la productividad de las tierras se va reduciendo año a año? (Decremento)

- **Servicios de apoyo para la producción de flores**

1. ¿Considera que los servicios de asistencia técnica y capacitación contribuyeron al desarrollo económico de sus negocios en estos últimos años? ¿Qué aportes significativos ha tenido?

2. ¿Cómo fue la experiencia de trabajar con el Instituto San Salvador? ¿Por qué?

3. ¿Los servicios de asistencia técnica y capacitación son conseguidos en la zona? ¿Es fácil encontrar buenos servicios de estos tipos en la comunidad? ¿Por qué?

4. Si no encuentran los servicios obtenidos en la zona, ¿Dónde los encontraría? ¿Por qué?

5. ¿Cómo han tomado los productores el pagar por el servicio de asistencia técnica? ¿A qué cree usted que se deba? ¿Hasta cuánto estarían dispuestos a pagar aproximadamente? ¿Por qué?

6. ¿Al momento de asumir el pago por un servicio o producto que beneficiaría a la red, lo realizan en conjunto o solo responde el productor interesado? ¿Por qué?

7. ¿Qué tanta experiencia ha tenido en compras conjuntas de insumos o servicios después del Proyecto de Desarrollo Rural? ¿Por qué?

- **Activos utilizados en actividades de la cadena de las flores**

1. Sobre los siguientes activos: Terrenos de producción de flores bajo invernadero, casetas fitosanitarias y sala de cámaras de hidratación, ¿por qué considera que tiene la duración de vida indicada? ¿Cuál es la frecuencia de uso de cada herramienta? ¿Por qué?

2. Sobre los siguientes activos: Módulos de invernadero, manta térmica, podadoras, equipo de fumigación (fumigadora), cosechadora, material de protección para fumigar, ¿cuál es la frecuencia de uso de cada herramienta? ¿por qué considera que tiene la duración de vida indicada? ¿Por qué?

- **Manejo post cosecha**

1. ¿Por qué los miembros de la red eligen dicha forma de conservación? ¿Es la más recomendada? ¿Fue producto de lo aprendido bajo el Proyecto de Desarrollo Rural? ¿Cuánto es el costo que incurre mensualmente en dicha forma de conservación? ¿Por qué?

2. ¿Qué elementos utilizan para el embalaje? ¿Por qué los miembros de la red eligen dicha forma de embalaje? ¿Es la más recomendada? ¿Fue producto de lo aprendido bajo el Proyecto de Desarrollo Rural? ¿Cuánto es el costo que incurre mensualmente en dicha forma de embalaje? ¿Por qué?

3. ¿Por qué los miembros de la red eligen dicha forma de transporte? ¿Es la más recomendada? ¿Fue producto de lo aprendido bajo el Proyecto de Desarrollo Rural? ¿Cuánto es el costo que incurre mensualmente en dicha forma de transporte? ¿Por qué?

- **Ingresos provenientes de las actividades productivas y de servicios de la cadena de las flores promovida**

1. ¿Por qué razón los productores optan por producir más rosas que otro tipo de flores? (Razones económicas, sociales, culturales)

2. Si le dieran la posibilidad de elegir entre el cultivo solo de hortalizas o solo el cultivo solo de flores? ¿Cuál escogería? ¿Por qué?

3. ¿Considera que la floricultura podría ser la única fuente de ingreso del pequeño productor de flores o necesariamente será una actividad complementaria como fuente de ingreso? ¿Por qué?

4. ¿Quiénes son los principales clientes de la red? ¿Por qué? ¿Qué tan distantes de la red se encuentran? ¿Por qué?

5. En su opinión, cuáles han sido los cambios en los compradores de flores (consumidores finales, lugares de ventas) ¿Por qué?

- **Venta**

1. En caso de los productores que también sean intermediarios. ¿Qué beneficios y esfuerzos se considera para ser un intermediario? ¿Por qué razón se opta por vender en dicho lugar (el que tenga mayor porcentaje)?

2. ¿Por qué razón se opta por vender a dicho cliente (el que tenga mayor porcentaje)?

3. ¿Cómo es la relación con quienes le aconsejan sobre dónde y a qué precio vender?

4. ¿Qué prácticas desarrolladas a partir del Proyecto de Desarrollo Rural han contribuido a mejorar la venta? ¿Por qué?

5. ¿Vende a intermediarios? ¿Por qué? ¿La participación del intermediario ha aumentado o disminuido desde el 2015? ¿Por qué?

6. ¿Qué tan importante es el intermediario para la comercialización de la producción? ¿Por qué? ¿Lo considera imprescindible (no podrían vivir sin el intermediario)?

7. ¿A cuánto venden las rosas al intermediario? y el intermediario a cuánto vende esas rosas? ¿Por qué?

- **Gastos**

1. ¿A qué se debe ese mayor costo en el que incurre la red? El que tiene mayor costo total

- **Ingresos provenientes de otras actividades productivas**

1. Sobre la fuente de ingresos de actividades adicionales ¿Por qué los miembros de la red desarrollan dicha actividad?

2. ¿Qué beneficios trae consigo? ¿Por qué? Preguntar por las actividades principales realizadas por los miembros de la red

- **Empleo generado por las actividades productivas y de servicios de la cadena de las flores**

1. ¿Qué tanto considera que ha contribuido a la generación de empleo la intervención del Proyecto de Desarrollo Rural? ¿Por qué?

- **Liderazgo**

1. ¿Confía en el gerente? ¿Cómo ha sido trabajar con él? ¿Por qué?

2. ¿Confía en el articulador? ¿Cómo ha sido trabajar con él? ¿Por qué?

3. ¿Cómo definiría su relación con los miembros de la red? ¿Por qué?

3. ¿Cómo se desarrolla la confianza en las redes? ¿Hay alguna situación en particular que nos pueda comentar? ¿En qué casos se ha roto esa confianza?

4. ¿Qué requisitos debe tener el productor para conformar dicha red? ¿Por qué?

5. ¿Cómo lo eligieron? ¿Por votación? ¿Por qué?

6. ¿Cuáles son las capacidades que debe desarrollar un líder? ¿Por qué considera que son esas?

7. A nivel general, ¿Considera que los ingresos han ido aumentando o disminuyendo en base a la intervención del Proyecto de Desarrollo Rural? ¿Por qué?

- **Lecciones aprendidas y oportunidades de mejora**

1. ¿Qué prácticas considera que, en el transcurso de los años, después del programa, se dejaron de hacer, pero le gustaría que se vuelvan a realizar porque fueron importantes y buenas para la red?

2. ¿Cuáles son las prácticas que en su opinión han contribuido mucho con el crecimiento del negocio de la red?
 3. ¿Cómo el crecimiento del negocio ha impactado a los productores de las redes y a sus familias?
 4. ¿Qué se necesita para que el pequeño productor considere a la floricultura como su única fuente de ingreso?
 5. ¿Qué ventajas (beneficios) ha traído a los negocios el trabajar en red?
 6. ¿Cuál es la mayor limitación de las redes para poder formalizarse
- ¿Usted considera que toda red apunta a la formalización? ¿En qué casos no?
7. ¿Cuál es la visión de competitividad de una red? ¿Cómo difiere de la competitividad por la mediana y gran empresa?

ACTOR INVOLUCRADO

Datos del entrevistado

Nombre: Alfredo Orellana

Cargo: Director de I.E.R. San Salvador

Buenos días/ Buenas tardes/ Buenas noches, nuestros nombres son Paola Cavero y Linda Sedano somos estudiantes de Gestión Social en la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos desarrollando nuestra tesis, la cual consiste en un estudio sobre los Aportes de la aplicación del Enfoque Sistémico M4P en el Proyecto de Desarrollo Rural , luego de su implementación para evaluar sostenibilidad de los negocios intervenidos utilizando la metodología de articulación de redes empresariales en dos distritos de Cusco durante el periodo 2015-2019.

Le agradecemos mucho habernos brindado un espacio en su agenda para responder algunas preguntas sobre el tema mencionado con anterioridad. Toda la información que usted nos brinde será utilizada únicamente para los fines de la investigación, por lo que permanecerá en la absoluta confidencialidad. Además, la entrevista será registrada mediante una grabación de voz. Esperamos que no haya ningún problema al respecto. Gracias.

- **Preguntas generales**

1. ¿Cuál es su nombre?

2. ¿A qué organización pertenece? ¿Cuál es su cargo? ¿Hace cuánto tiempo labora en ella?
3. ¿Cuál es su profesión?
4. ¿Cuál es su experiencia laboral?

- **Vínculo con el Proyecto de Desarrollo Rural**

1. ¿Cómo se vinculó al Proyecto de Desarrollo Rural?
2. ¿Por qué cree usted que el Instituto San Salvador consideró involucrarse en el Proyecto de Desarrollo Rural?
3. ¿Si comparara sus expectativas del alcance de sus capacitaciones a nivel productor con lo realmente conseguido, considera que podemos estar hablando sobre dos caras de una misma moneda? ¿Superó o no superó sus expectativas? ¿Por qué lo considera así?

- **Sobre la Cadena de Flores en Cusco**

1. ¿Cuál es la representatividad de la cadena de flores en Cusco y especialmente para las zonas en donde se encuentran las redes? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles considera que son los principales actores en la cadena de flores en Cusco? ¿Por qué? ¿Cuál es el interés de estos y su poder de influencia?
2. ¿Cuáles considera que son las principales actividades en la cadena de flores en Cusco? ¿Por qué?

- **Sobre el M4P en el Proyecto de Desarrollo Rural**

1. Recuerda usted, ¿cuál era la pertinencia de incorporar la asistencia técnica y capacitaciones en la lógica del proyecto?
2. ¿Podría señalarnos alguna característica del Proyecto de Desarrollo Rural, la cual desde su punto de vista era un diferencial o el valor agregado que ofrecía el proyecto frente a otras intervenciones a nivel de pequeños productores agrarios? ¿Por qué?

- **Sobre las Redes Empresariales en el Proyecto de Desarrollo Rural**

1. ¿Cuáles son las particularidades de los productores de las redes del proyecto? ¿Por qué?
2. Desde su experiencia de trabajo con productores individuales y con productores organizados bajo alguna forma asociativa, ¿cuáles en su opinión son los pro y contras para la transmisión de capacidades de ambas modalidades de trabajo? ¿Cuál considera más efectiva para el desarrollo de capacidades en la zona? ¿Por qué?

- **Sobre trabajo en el Proyecto de Desarrollo Rural**

1. ¿Cómo describiría su experiencia en el proyecto? ¿Por qué?
2. ¿Qué efectos positivos considera que se han mantenido? ¿Qué se podría haber hecho de una mejor manera? ¿Qué no se volvería a hacer?
3. ¿Es fácil de encontrar ofertar de asistencia técnica y capacitaciones? ¿Por qué?
4. ¿Qué aspectos considera que han influido positivamente en el crecimiento económico de los negocios? ¿Por qué?
5. ¿Cómo se ha contribuido a la generación de nuevos puestos de trabajo para capacitadores?

- **Sostenibilidad económica y Desarrollo Local en el Proyecto de Desarrollo Rural**

1. En su opinión, ¿qué ha contribuido a la sostenibilidad económica de los negocios o de lo contrario por qué no se pudo conseguir esta sostenibilidad? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles fueron los principales aspectos que contribuyeron a un aumento de los ingresos? ¿Por qué?
3. ¿Cuáles de los aspectos resultan más significativos en el aumento del margen para la sostenibilidad económica de los negocios? ¿Por qué?

- **Lecciones aprendidas y Oportunidades de mejora**

1. ¿Conoce usted cómo se encuentra las redes intervenidas por el proyecto en la actualidad? ¿A qué podría usted atribuir su actual situación?
2. Comparando la situación de las redes cuando las conoció con el presente, ¿Considera que han avanzado? ¿En qué porcentaje ha sido el cambio (avance o retroceso)?
3. ¿Qué considera que quedó pendiente trabajar más en el proyecto, en cuanto a capacitaciones y mejora del producto?
4. Si hubiera la posibilidad de volver a implementar un proyecto con las características del Proyecto de Desarrollo Rural, ¿qué recomendaciones le daría al equipo implementador?
5. En cuanto a la sostenibilidad económica de los negocios, ¿cuáles considera que fueron los principales logros, si es que los hubo, gracias a la intervención del Proyecto de Desarrollo Rural?

EQUIPO DE LA ENTIDAD DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL.

Datos del entrevistado

Nombre: Annick Vollmar

Cargo: Asesora Senior de Desarrollo de Sistemas de Mercados

Buenos días/ Buenas tardes/ Buenas noches, nuestros nombres son Paola Cavero y Linda Sedano, somos estudiantes de Gestión Social en la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos desarrollando nuestra tesis, la cual consiste en realizar un Análisis de la asociatividad y gestión de proyectos de desarrollo desde un estudio sistémico del Proyecto de Desarrollo Rural en cinco distritos de la región de Cusco, desde el 2015 al 2019.

Le agradecemos mucho habernos brindado un espacio en su agenda para responder algunas preguntas sobre el tema mencionado con anterioridad. Toda la información que usted nos brinde será utilizada únicamente para los fines de la investigación, por lo que permanecerá en la absoluta confidencialidad. Además, la entrevista será registrada mediante una grabación de voz. Esperamos que no haya ningún problema al respecto. Gracias.

- **Preguntas generales**

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿A qué organización pertenece? ¿Cuál es su cargo? ¿Hace cuánto tiempo labora en ella?
3. ¿Cuál es su profesión?
4. ¿Cuál es su experiencia laboral?

- **Agencia de Cooperación Internacional y M4P**

1. ¿Cómo así la Agencia de Cooperación Internacional decide aplicar el M4P?
2. ¿Identifica otros enfoques alternos?

- **Vínculo con el Proyecto de Desarrollo Rural**

1. ¿Cómo se vinculó al Proyecto de Desarrollo Rural?
2. ¿Cómo surgió el Proyecto de Desarrollo Rural? ¿Por qué se consideró pertinente un proyecto como ese?

3. ¿Si comparara la forma cómo el proyecto fue concebido inicialmente con su implementación y sus resultados, considera que podemos estar hablando sobre dos caras de una misma moneda? ¿En qué porcentaje cree que se modificó? Si se modificó, ¿por qué se modificó?

- **Sobre la Cadena de Flores en Cusco**

1. ¿Cuáles considera que son los principales actores en la cadena de flores en Cusco? ¿Por qué? ¿Cuál es el interés de estos y su poder de influencia?

2. ¿Cuáles considera que son las actividades claves en la cadena de flores en Cusco, las cuales son definitorias para el éxito de la cadena?

- **Sobre el M4P en el Proyecto de Desarrollo Rural**

1. ¿Por qué se decide aplicar el M4P al proyecto?

2. ¿Cuál es la pertinencia de las características de los negocios que se consideraron para poder aplicar el M4P?

3. ¿Tuvieron que adaptarlo a la realidad del Perú o se aplicó tal cual?

- **Sobre las Redes Empresariales en el Proyecto de Desarrollo Rural**

1. ¿Cuáles son las particularidades de las redes en el proyecto?

2. ¿Cuáles son los desafíos durante su implementación?

3. ¿Por qué se optó por trabajar en redes?

- **Sobre el monitoreo y evaluación**

1. En el documento de sistematización hemos podido conocer que no se realizó una evaluación de los impactos. ¿Se consideró, por parte del equipo, una evaluación de impactos luego de terminado el proyecto? (quizá estuvo considerado en el diseño).

En caso sí:

¿Por qué no se realizó?

¿Qué metodología contemplaban utilizar para la evaluación de impacto?

En caso no:

Como organización, la Entidad de Cooperación Internacional, ¿no consideraron pertinente la evaluación para la visibilización de su valor social generado a través del Proyecto de Desarrollo Rural?

2. Respecto a la evaluación ex ante y ex post, ¿siguieron algún criterio metodológico para poder establecer los indicadores? ¿Qué factores consideraron para poder establecerlos?

- **Sostenibilidad económica y Desarrollo Local en el Proyecto de Desarrollo Rural**

1. Nos encontramos a puertas de visitar a las redes en estudio, ¿Qué realidad considera usted podremos encontrar después de 4 años del término del proyecto?

2. En su opinión, ¿qué habría contribuido a la sostenibilidad económica de los negocios?

3. ¿Cuáles considera que fueron los principales aspectos que contribuyeron a un aumento de los ingresos?

4. ¿Cuáles de los aspectos del M4P resultan más significativos en el aumento del margen para la sostenibilidad económica de los negocios? ¿Cree que el M4P fue crucial para dicho aumento? ¿o sin el M4P también aumentarían los ingresos?

- **Lecciones aprendidas y Oportunidades de mejora**

1. ¿Qué considera que quedó pendiente trabajar más en el proyecto, desde el diseño?

2. Si hubiera la posibilidad de volver a implementar el Proyecto de Desarrollo Rural, ¿qué se mantendría, qué se mejoraría, qué se cambiaría y qué no volvería a hacer?

3. ¿Cuáles considera que fueron los principales logros en la sostenibilidad económica de los negocios que se tuvo gracias a la intervención del Proyecto de Desarrollo Rural?

Datos del entrevistado

Nombre: Kurt Rothschild

Cargo: Coordinador del Proyecto de Desarrollo Rural.

Buenos días/ Buenas tardes/ Buenas noches, nuestros nombres son Paola Cavero y Linda Sedano, somos estudiantes de Gestión Social en la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos desarrollando nuestra tesis, la cual consiste en un estudio sobre los Aportes de la aplicación del Enfoque Sistémico M4P en el Proyecto de Desarrollo Rural , luego de su implementación para evaluar sostenibilidad de los negocios intervenidos utilizando la metodología de articulación de redes empresariales en dos distritos de Cusco durante el periodo 2015-2019.

Le agradecemos mucho habernos brindado un espacio en su agenda para responder algunas preguntas sobre el tema mencionado con anterioridad. Toda la información que usted nos brinde será utilizada únicamente para los fines de la investigación, por lo que permanecerá en la absoluta confidencialidad. Además, la entrevista será registrada mediante una grabación de voz. Esperamos que no haya ningún problema al respecto. Gracias.

- **Preguntas generales**

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿A qué organización pertenece? ¿Cuál es su cargo? ¿Hace cuánto tiempo labora en ella?
3. ¿Cuál es su profesión?
4. ¿Cuál es su experiencia laboral?

- **Vínculo con el Proyecto de Desarrollo Rural**

1. ¿Cómo se vinculó al Proyecto de Desarrollo Rural?
2. ¿Cómo surgió el Proyecto de Desarrollo Rural? ¿Por qué se consideró pertinente un proyecto como el Proyecto de Desarrollo Rural en la ciudad de Cusco y en los lugares intervenidos?
3. ¿Si comparara la forma cómo el proyecto fue concebido inicialmente con su implementación y sus resultados, considera que podemos estar hablando sobre dos caras de una misma moneda? ¿En qué porcentaje cree que se modificó?

- **Sobre la Cadena de Flores en Cusco**

1. ¿Cuáles considera que son los principales actores en la cadena de flores en Cusco?
2. ¿Cuáles considera que son las principales actividades en la cadena de flores en Cusco?
3. En su opinión, ¿Cuál es el potencial que tiene la floricultura en Cusco?
4. ¿Cuáles son las principales limitaciones que impiden desarrollar ese potencial que tiene la floricultura cusqueña?
5. ¿De qué forma, cree usted que el Proyecto de Desarrollo Rural ha contribuido a dinamizar la cadena de flores de Cusco?
6. ¿Cuál fue el nivel de involucramiento de los gobiernos locales de los distritos intervenidos? ¿Cómo contribuyeron con el programa?
7. En el mes de mayo se instaló un grupo multisectorial para promover la producción de flores. En relación con ello, ¿Qué opina usted sobre la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo de la Cadena de Flores?

8. Con relación a la pregunta anterior, ¿Qué oportunidades representa esto para los pequeños productores de Cusco?

9. En relación con la pregunta 7 y 8, ¿Cuáles son los desafíos que las redes del Proyecto de Desarrollo Rural tendrían para ser beneficiados por esta política pública?

- **Sobre el M4P en el Proyecto de Desarrollo Rural**

1. ¿Por qué se decide aplicar el M4P al proyecto?

2. ¿Qué características de los negocios se consideraron para poder aplicar el M4P?

3. ¿Por qué decidieron incluir el M4P desde el diseño del proyecto?

4. Identifica usted otros enfoques alternos que pudieron haber sido incluidos en lugar del M4P? ¿Cuál es el valor agregado que proporcionaba el M4P frente a otros enfoques?

- **Sobre las Redes Empresariales en el Proyecto de Desarrollo Rural**

1. ¿Cuáles son las particularidades de las redes?

2. ¿Cuáles fueron los desafíos durante su implementación?

3. ¿Por qué se optó por trabajar en redes?

4. ¿Qué rol desempeño el articulador y el gerente para el logro de los resultados en el Proyecto de Desarrollo Rural?

5. ¿Cómo fue el desarrollo de la red de redes?

- **Sobre el monitoreo y evaluación**

1. En el documento de sistematización hemos podido conocer que no se realizó una evaluación de los impactos. ¿Se consideró, por parte del equipo, una evaluación de impactos luego de terminado el proyecto? (quizá estuvo considerado en el diseño).

En caso sí:

¿Por qué no se realizó?

¿Qué metodología contemplaban utilizar para la evaluación de impacto?

En caso no:

1. Como organización, la Entidad de Cooperación Internacional, ¿no consideraron pertinente la evaluación para la visibilización de su valor social generado a través del Proyecto de Desarrollo Rural?

2. Respecto a la evaluación ex ante y ex post, ¿siguieron algún criterio metodológico para poder establecer los indicadores?

- **Sostenibilidad económica y Desarrollo Local en el Proyecto de Desarrollo Rural**

1. Nos encontramos a puertas de visitar a las redes en estudio, ¿Qué realidad considera usted podremos encontrar después de 4 años del término del proyecto?

2. En su opinión, ¿qué ha contribuido a la sostenibilidad económica de los negocios?

3. ¿Cuáles fueron los principales aspectos que contribuyeron a un aumento de los ingresos?

4. ¿Cuáles de los aspectos del M4P resultan más significativos en la mejora de la sostenibilidad económica de los negocios?

Lecciones aprendidas y Oportunidades de mejora

1. ¿Qué considera que quedó pendiente trabajar más en el proyecto?

2. Si hubiera la posibilidad de volver a implementar el Proyecto de Desarrollo Rural, ¿qué se mantendría, ¿qué se mejoraría, ¿qué se cambiaría y qué no volvería a hacer?

3. ¿Cuáles considera que fueron los principales logros en la sostenibilidad económica de los negocios que se tuvo gracias a la intervención del Proyecto de Desarrollo Rural?

Datos del entrevistado

Nombre: Higidio Ortega

Cargo: Gerente de la red de redes en el Proyecto de Desarrollo Rural.

Buenos días/ Buenas tardes/ Buenas noches, nuestros nombres son Paola Cavero y Linda Sedano, somos estudiantes de Gestión Social en la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos desarrollando nuestra tesis, la cual consiste en un estudio sobre los Aportes de la aplicación del Enfoque Sistémico M4P en el Proyecto de Desarrollo Rural , luego de su implementación para evaluar sostenibilidad de los negocios intervenidos utilizando la metodología de articulación de redes empresariales en dos distritos de Cusco durante el periodo 2015-2019.

Le agradecemos mucho habernos brindado un espacio en su agenda para responder algunas preguntas sobre el tema mencionado con anterioridad. Toda la información que usted nos brinde será utilizada únicamente para los fines de la investigación, por lo que permanecerá en la

absoluta confidencialidad. Además, la entrevista será registrada mediante una grabación de voz. Esperamos que no haya ningún problema al respecto. Gracias.

- **Preguntas generales**

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿A qué organización pertenece? ¿Cuál es su cargo? ¿Hace cuánto tiempo labora en ella?
3. ¿Cuál es su profesión?
4. ¿Cuál es su experiencia laboral?

- **Conocimiento de M4P**

1. ¿Qué sabía usted sobre el enfoque M4P antes de empezar en el Proyecto de Desarrollo Rural?
2. ¿Qué reto usted vio en la aplicación del M4P? ¿Por qué?

- **Vínculo con el Proyecto de Desarrollo Rural**

1. ¿Cómo se vinculó al Proyecto de Desarrollo Rural?
2. ¿Considera usted que fue pertinente un proyecto como el Proyecto de Desarrollo Rural en la zona intervenida? ¿Por qué?
3. ¿Si comparara la forma cómo el proyecto fue concebido inicialmente con su implementación y sus resultados, considera que podemos estar hablando sobre dos caras de una misma moneda? ¿En qué porcentaje cree que se modificó? Si se modificó, ¿por qué se modificó?

- **Sobre la Cadena de Flores en Cusco**

1. ¿Cuáles considera que son los actores en la cadena de flores en Cusco? ¿Por qué? ¿Cuál es el interés de estos y su poder de influencia?
2. ¿Cuáles considera que son las actividades claves en la cadena de flores en Cusco, las cuales son definitorias para el éxito de la cadena?
3. En su opinión, ¿Cuál es el potencial que tiene la floricultura en Cusco? ¿Por qué?
4. ¿Cuáles son las principales limitaciones que impiden desarrollar el potencial que tiene la floricultura cusqueña? ¿Por qué?
5. ¿De qué forma, cree usted que el Proyecto de Desarrollo Rural ha contribuido a dinamizar la cadena de flores de Cusco? ¿Por qué?

6. ¿Cuál fue el nivel de involucramiento de los gobiernos locales de los distritos intervenidos? ¿Por qué considera que fue así? ¿Cómo contribuyeron con el proyecto? ¿Hubo alguna otra instancia pública que se involucrara?

- **Sobre las Redes Empresariales en el Proyecto de Desarrollo Rural**

1. ¿Cuáles son las particularidades de las redes en el proyecto? ¿Cuáles son los distintos perfiles de los productores?

2. ¿Cuáles son los desafíos durante su implementación?

3. ¿Por qué se optó por trabajar en redes?

- **Sobre el mercado de flores**

1. ¿Dónde suelen vender sus productos? ¿Por qué?

2. ¿Cuál es el mercado con más potencial para incrementar las ganancias de los productores? ¿Por qué?

- **Liderazgo**

1. ¿Cuál ha sido el rol de las mujeres en las redes empresariales? ¿Por qué?

2. ¿Cómo es la forma de trabajar de las redes? ¿Por qué?

3. ¿Cómo fue la experiencia de ser el gerente de la red de redes? Aspectos para mejorar, aspectos a mantener, aspectos a cambiar, mencionar el tema del pago

4. ¿Por qué cree usted que la figura de una asociación es difícil de ser implementada en las redes del Proyecto de Desarrollo Rural?

5. ¿Cuál es la visión de negocio del pequeño productor? ¿Cuál es su interés al conformar una red? ¿Por qué?

6. ¿Cuál era la situación original de las redes al comenzar el proyecto? ¿Cómo cambio ésta al término de este? ¿Por qué?

- **Sobre el monitoreo y evaluación**

1. ¿Cómo evaluó el progreso de sus redes? ¿Por qué?

2. ¿Qué *feedback* les daban los productores sobre sus negocios?

- **Sostenibilidad económica y Desarrollo Local en el Proyecto de Desarrollo Rural**

1. ¿Qué realidad considera usted podremos encontrar después de 4 años del término del proyecto? ¿Por qué?

2. En su opinión, ¿qué ha contribuido a la sostenibilidad económica de los negocios? ¿Por qué? ¿Considera que eso ha sido propio del proyecto? ¿Por qué?
3. ¿Cuáles fueron los principales aspectos que contribuyeron a un aumento de los ingresos? ¿Por qué?
4. ¿Cuáles de los aspectos del M4P resultan más significativos en el aumento del margen para la sostenibilidad económica de los negocios? ¿Por qué? ¿Cree que el M4P fue crucial para dicho aumento? ¿o sin el M4P también aumentarían los ingresos? ¿Por qué?

- **Lecciones aprendidas y Oportunidades de mejora**

1. ¿Qué considera que quedó pendiente trabajar más en el proyecto, desde el diseño?
2. Si hubiera la posibilidad de volver a implementar el Proyecto de Desarrollo Rural, ¿qué se mantendría, ¿qué se mejoraría, ¿qué se cambiaría y qué no volvería a hacer?
3. ¿Cuáles considera que fueron los principales logros en la sostenibilidad económica de los negocios que se tuvieron gracias a la intervención del Proyecto de Desarrollo Rural?

Datos del entrevistado

Nombre: G. S.

Cargo: Articulador en las redes del Proyecto de Desarrollo Rural

Buenos días/ Buenas tardes/ Buenas noches, nuestros nombres son Paola Cavero y Linda Sedano, somos estudiantes de Gestión Social en la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos desarrollando nuestra tesis, la cual consiste en un estudio sobre los Aportes de la aplicación del Enfoque Sistémico M4P en el Proyecto de Desarrollo Rural , luego de su implementación para evaluar sostenibilidad de los negocios intervenidos utilizando la metodología de articulación de redes empresariales en dos distritos de Cusco durante el periodo 2015-2019.

Le agradecemos mucho habernos brindado un espacio en su agenda para responder algunas preguntas sobre el tema mencionado con anterioridad. Toda la información que usted nos brinde será utilizada únicamente para los fines de la investigación, por lo que permanecerá en la absoluta confidencialidad. Además, la entrevista será registrada mediante una grabación de voz. Esperamos que no haya ningún problema al respecto. Gracias.

- **Preguntas generales**

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿A qué organización pertenece? ¿Cuál es su cargo? ¿Hace cuánto tiempo labora en ella?
3. ¿Cuál es su profesión?
4. ¿Cuál es su experiencia laboral?

- **Conocimiento de M4P**

1. ¿Qué sabía usted sobre el enfoque M4P antes de empezar en el Proyecto de Desarrollo Rural?
2. ¿Qué reto usted vio en la aplicación del M4P? ¿Por qué?

- **Vínculo con el Proyecto de Desarrollo Rural**

1. ¿Cómo se vinculó al Proyecto de Desarrollo Rural?
2. ¿Considera usted que fue pertinente un proyecto como el Proyecto de Desarrollo Rural en la zona intervenida? ¿Por qué?
3. ¿Si comparara la forma cómo el proyecto fue concebido inicialmente con su implementación y sus resultados, considera que podemos estar hablando sobre dos caras de una misma moneda? ¿En qué porcentaje cree que se modificó? Si se modificó, ¿por qué se modificó?

- **Sobre la Cadena de Flores en Cusco**

1. ¿Cuáles considera que son los actores en la cadena de flores en Cusco? ¿Por qué? ¿Cuál es el interés de estos y su poder de influencia?
2. ¿Cuáles considera que son las actividades claves en la cadena de flores en Cusco, las cuales son definitorias para el éxito de la cadena?
3. En su opinión, ¿Cuál es el potencial que tiene la floricultura en Cusco? ¿Por qué?
4. ¿Cuáles son las principales limitaciones que impiden desarrollar el potencial que tiene la floricultura cusqueña? ¿Por qué?
5. ¿De qué forma, cree usted que el Proyecto de Desarrollo Rural ha contribuido a dinamizar la cadena de flores de Cusco? ¿Por qué?
6. ¿Cuál fue el nivel de involucramiento de los gobiernos locales de los distritos intervenidos? ¿Por qué considera que fue así? ¿Cómo contribuyeron con el proyecto? ¿Hubo alguna otra instancia pública que se involucrara?

- **Sobre las Redes Empresariales en el Proyecto de Desarrollo Rural.**

1. ¿Cuáles son las particularidades de las redes en el proyecto? ¿Cuáles son los distintos perfiles de los productores?
2. ¿Cuáles son los desafíos durante su implementación?
3. ¿Por qué se optó por trabajar en redes?

- **Sobre el mercado de flores**

1. ¿Dónde suelen vender sus productos? ¿Por qué?
2. ¿Cuál es el mercado con más potencial para incrementar las ganancias de los productores? ¿Por qué?

- **Liderazgo**

1. ¿Cuál ha sido el rol de las mujeres en las redes empresariales? ¿Por qué?
2. ¿Cómo es la forma de trabajar de las redes? ¿Por qué?
3. ¿Cómo fue la experiencia de ser el articulador en las redes? Aspectos que mejorar, aspectos a mantener, aspectos a cambiar, mencionar el tema del pago
4. ¿Por qué cree usted que la figura de una asociación es difícil de ser implementada en las redes del Proyecto de Desarrollo Rural?
5. ¿Cuál es la visión de negocio del pequeño productor? ¿Cuál es su interés al conformar una red? ¿Por qué?
6. ¿Cuál era la situación original de las redes al comenzar el proyecto? ¿Cómo cambio ésta al término de este? ¿Por qué?

- **Sobre el monitoreo y evaluación**

- ¿Cómo evaluó el progreso de sus redes? ¿Por qué?
- ¿Qué *feedback* les daban los productores sobre sus negocios?

- **Sostenibilidad económica y Desarrollo Local en el Proyecto de Desarrollo Rural.**

1. ¿Qué realidad considera usted podremos encontrar después de 4 años del término del proyecto? ¿Por qué?
2. En su opinión, ¿qué ha contribuido a la sostenibilidad económica de los negocios? ¿Por qué? ¿Considera que eso ha sido propio del proyecto? ¿Por qué?

3. ¿Cuáles fueron los principales aspectos que contribuyeron a un aumento de los ingresos? ¿Por qué?

4. ¿Cuáles de los aspectos del M4P resultan más significativos en el aumento del margen para la sostenibilidad económica de los negocios? ¿Por qué? ¿Cree que el M4P fue crucial para dicho aumento? ¿o sin el M4P también aumentarían los ingresos? ¿Por qué?

- **Lecciones aprendidas y Oportunidades de mejora**

1. ¿Qué considera que quedó pendiente trabajar más en el proyecto, desde el diseño?

2. Si hubiera la posibilidad de volver a implementar el Proyecto de Desarrollo Rural, ¿qué se mantendría, ¿qué se mejoraría?, ¿qué se cambiaría y qué no volvería a hacer?

3. ¿Cuáles considera que fueron los principales logros en la sostenibilidad económica de los negocios que se tuvieron gracias a la intervención del Proyecto de Desarrollo Rural?

REPRESENTANTES DEL ESTADO

Datos del entrevistado

Nombre: Angel Paullo

Cargo: Gerente de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Cusco

Nombre: Efraín Lupo

Cargo: Sub-gerente de Desarrollo Económico del Gobierno Regional de Cusco

Nombre: Mario Huamán

Cargo: Especialista en promoción de emprendimientos rurales

Buenos días/ Buenas tardes/ Buenas noches, nuestros nombres son Paola Cavero y Linda Sedano, somos estudiantes de Gestión Social en la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos desarrollando nuestra tesis, la cual consiste en un estudio sobre los Aportes de la aplicación del Enfoque Sistémico M4P en el Proyecto de Desarrollo Rural , luego de su implementación para evaluar sostenibilidad de los negocios intervenidos utilizando la metodología de articulación de redes empresariales en dos distritos de Cusco durante el periodo 2015-2019.

Le agradecemos mucho habernos brindado un espacio en su agenda para responder algunas preguntas sobre el tema mencionado con anterioridad. Toda la información que usted nos

brinde será utilizada únicamente para los fines de la investigación, por lo que permanecerá en la absoluta confidencialidad. Además, la entrevista será registrada mediante una grabación de voz. Esperamos que no haya ningún problema al respecto. Gracias.

- **Preguntas generales**

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿A qué organización pertenece? ¿Cuál es su cargo? ¿Hace cuánto tiempo labora en ella?
3. ¿Cuál es su profesión?
4. ¿Cuál es su experiencia laboral?

- **Sobre la Cadena de Flores en Cusco**

1. ¿Cuáles considera que son los principales actores en la cadena de flores en Cusco? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles considera que son las principales actividades en la cadena de flores en Cusco?
3. ¿Es importante la cadena para el Gobierno Regional? ¿Por qué?
4. ¿Cuál es la importancia de la floricultura, en términos económicos? ¿Por qué?
5. En su opinión, ¿Cuál es el potencial que tiene la floricultura en Cusco? ¿Por qué?
6. ¿Cuáles son las principales limitaciones que impiden desarrollar ese potencial que tiene la floricultura cusqueña? ¿Por qué?
7. ¿Cómo están organizados los productores de flores en Cusco? ¿Por qué?
8. ¿Cuál ha sido el crecimiento de los productores de flores, a nivel regional? (Peso muerto)
9. En el mes de mayo se instaló un grupo multisectorial para promover la producción de flores. En relación con ello, ¿Qué opina usted sobre la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo de la Cadena de Flores?
10. Con relación a la pregunta anterior, ¿Qué oportunidades representa esto para los pequeños productores de Cusco? ¿Por qué?
11. ¿Qué tan involucrados están con la elaboración del Plan Nacional de la Cadena de Flores? ¿Por qué?
12. En relación con la pregunta 9 y 10, ¿Cuáles son los desafíos que las redes del Proyecto de Desarrollo Rural tendrían para ser beneficiados por esta política pública? ¿Por qué?

- **Sostenibilidad económica y Desarrollo Local en el Proyecto de Desarrollo Rural**

1. En su opinión, ¿qué ha contribuido a la sostenibilidad económica de los negocios en floricultura? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles fueron los principales aspectos que contribuyeron a un aumento de los ingresos? ¿Por qué?

Datos del entrevistado

Nombre: Juvenor Ormachea

Cargo: Coordinador de Cultivo en la Dirección Regional de Agricultura (en el Gobierno Regional de Cusco)

Nombre: Delsy Cutipa

Cargo: Coordinadora de Comercialización en la Dirección Regional de Agricultura (en el Gobierno Regional de Cusco)

Buenos días/ Buenas tardes/ Buenas noches, nuestros nombres son Paola Cavero y Linda Sedano, somos estudiantes de Gestión Social en la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos desarrollando nuestra tesis, la cual consiste en un estudio sobre los Aportes de la aplicación del Enfoque Sistémico M4P en el Proyecto de Desarrollo Rural , luego de su implementación para evaluar sostenibilidad de los negocios intervenidos utilizando la metodología de articulación de redes empresariales en dos distritos de Cusco durante el periodo 2015-2019.

Le agradecemos mucho habernos brindado un espacio en su agenda para responder algunas preguntas sobre el tema mencionado con anterioridad. Toda la información que usted nos brinde será utilizada únicamente para los fines de la investigación, por lo que permanecerá en la absoluta confidencialidad. Además, la entrevista será registrada mediante una grabación de voz. Esperamos que no haya ningún problema al respecto. Gracias.

- **Preguntas generales**

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿A qué organización pertenece? ¿Cuál es su cargo? ¿Hace cuánto tiempo labora en ella?
3. ¿Cuál es su profesión?

4. ¿Cuál es su experiencia laboral?

- **Sobre la Cadena de Flores en Cusco**

1. ¿Cuáles considera que son los principales actores en la cadena de flores en Cusco? ¿Por qué?

2. ¿Cuáles considera que son las principales actividades en la cadena de flores en Cusco?

3. ¿Es importante la cadena para el Gobierno Regional? ¿Por qué?

4. ¿Cuál es la importancia de la floricultura, en términos económicos? ¿Por qué?

5. En su opinión, ¿Cuál es el potencial que tiene la floricultura en Cusco? ¿Por qué?

6. ¿Cuáles son las principales limitaciones que impiden desarrollar ese potencial que tiene la floricultura cusqueña? ¿Por qué?

7. ¿Cómo están organizados los productores de flores en Cusco? ¿Por qué?

8. ¿Cuál ha sido el crecimiento de los productores de flores, a nivel regional? (Peso muerto)

9. En el mes de mayo se instaló un grupo multisectorial para promover la producción de flores. En relación con ello, ¿Qué opina usted sobre la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo de la Cadena de Flores?

10. En relación con la pregunta anterior, ¿Qué oportunidades representa esto para los pequeños productores de Cusco? ¿Por qué?

11. ¿Qué tan involucrados están con la elaboración del Plan Nacional de la Cadena de Flores? ¿Por qué?

12. En relación con la pregunta 9 y 10, ¿Cuáles son los desafíos que las redes del Proyecto de Desarrollo Rural tendrían para ser beneficiados por esta política pública? ¿Por qué?

- **Sostenibilidad económica y Desarrollo Local en el Proyecto de Desarrollo Rural**

1. En su opinión, ¿qué ha contribuido a la sostenibilidad económica de los negocios en floricultura? ¿Por qué?

2. ¿Cuáles fueron los principales aspectos que contribuyeron a un aumento de los ingresos? ¿Por qué?

Datos del entrevistado

Nombre: Wilfredo Saavedra

Cargo: Coordinador de PROCOMPITE en la Municipalidad Provincial de Cusco

Buenos días/ Buenas tardes/ Buenas noches, nuestros nombres son Paola Cavero y Linda Sedano, somos estudiantes de Gestión Social en la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos desarrollando nuestra tesis, la cual consiste en un estudio sobre los Aportes de la aplicación del Enfoque Sistémico M4P en el Proyecto de Desarrollo Rural , luego de su implementación para evaluar sostenibilidad de los negocios intervenidos utilizando la metodología de articulación de redes empresariales en dos distritos de Cusco durante el periodo 2015-2019.

Le agradecemos mucho habernos brindado un espacio en su agenda para responder algunas preguntas sobre el tema mencionado con anterioridad. Toda la información que usted nos brinde será utilizada únicamente para los fines de la investigación, por lo que permanecerá en la absoluta confidencialidad. Además, la entrevista será registrada mediante una grabación de voz. Esperamos que no haya ningún problema al respecto. Gracias.

- **Preguntas generales**

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿A qué organización pertenece? ¿Cuál es su cargo? ¿Hace cuánto tiempo labora en ella?
3. ¿Cuál es su profesión?
4. ¿Cuál es su experiencia laboral?

- **Sobre la Cadena de Flores en Cusco**

1. ¿Cuáles considera que son los principales actores en la cadena de flores en Cusco? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles considera que son las principales actividades en la cadena de flores en Cusco?
3. ¿Es importante la cadena para el Gobierno Regional? ¿Por qué?
4. ¿Cuál es la importancia de la floricultura, en términos económicos? ¿Por qué?
5. En su opinión, ¿Cuál es el potencial que tiene la floricultura en Cusco? ¿Por qué?
6. ¿Cuáles son las principales limitaciones que impiden desarrollar ese potencial que tiene la floricultura cusqueña? ¿Por qué?

7. ¿Cómo están organizados los productores de flores en Cusco? ¿Por qué?
8. ¿Cuál ha sido el crecimiento de los productores de flores, a nivel regional? (Peso muerto)
9. En el mes de mayo se instaló un grupo multisectorial para promover la producción de flores. En relación con ello, ¿Qué opina usted sobre la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo de la Cadena de Flores?
10. En relación con la pregunta anterior, ¿Qué oportunidades representa esto para los pequeños productores de Cusco? ¿Por qué?
11. ¿Qué tan involucrados están con la elaboración del Plan Nacional de la Cadena de Flores? ¿Por qué?
12. En relación con la pregunta 9 y 10, ¿Cuáles son los desafíos que las redes del Proyecto de Desarrollo Rural tendrían para ser beneficiados por esta política pública? ¿Por qué?

- **Sostenibilidad económica y Desarrollo Local**

1. En su opinión, ¿qué ha contribuido a la sostenibilidad económica de los negocios en floricultura? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles fueron los principales aspectos que contribuyeron a un aumento de los ingresos? ¿Por qué?

Datos del entrevistado

Nombre: Nelly Espinal

Cargo: Especialista de la Dirección Agrícola - Involucrada en la Elaboración del Plan de Desarrollo de la Cadena de Flores

Buenos días/ Buenas tardes/ Buenas noches, nuestros nombres son Paola Cavero y Linda Sedano, somos estudiantes de Gestión Social en la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos desarrollando nuestra tesis, la cual consiste en realizar un Análisis de la asociatividad y gestión de proyectos de desarrollo desde un estudio sistémico del Proyecto de Desarrollo Rural en cinco distritos de la región de Cusco, desde el 2015 al 2019.

Le agradecemos mucho habernos brindado un espacio en su agenda para responder algunas preguntas sobre el tema mencionado con anterioridad. Toda la información que usted nos brinde será utilizada únicamente para los fines de la investigación, por lo que permanecerá en la

absoluta confidencialidad. Además, la entrevista será registrada mediante una grabación de voz. Esperamos que no haya ningún problema al respecto. Gracias.

- **Preguntas generales**

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿A qué organización pertenece? ¿Cuál es su cargo? ¿Hace cuánto tiempo labora en ella?
3. ¿Cuál es su profesión?
4. ¿Cuál es su experiencia laboral?

- **Sobre la Cadena de Flores en Cusco**

1. ¿Cuáles considera que son los principales actores en la cadena de flores en Cusco?
¿Por qué? ¿Cuál es el interés de estos y su poder de influencia?
2. ¿Cuáles considera que son las actividades claves en la cadena de flores en Cusco?

- **Sobre el Plan Nacional de Desarrollo de la Cadena de Flores**

1. De acuerdo con una nota de prensa de mayo se mencionó que se tenía prevista la elaboración del Plan en el mes de octubre ¿A la fecha cuánto se ha avanzado?
2. ¿Es de acuerdo con lo previsto? ¿Por qué?
3. En el mes de octubre, como parte de nuestra tesis sobre el estudio del Proyecto de Desarrollo Rural, realizamos una visita de campo a Cusco, que fue el lugar de incidencia del proyecto, y nos entrevistamos con algunos actores de la cadena que habíamos identificado previamente, entre ellos los productores, la gerencia de desarrollo económico a nivel local y regional, el coordinador de PROCOMPITE en la Municipalidad Provincial de Cusco, ONG's IMAGEN, una entidad de cooperación técnica internacional y un representante del Mincetur. A partir de dichas entrevistas, identificamos que existe desconocimiento del plan nacional. ¿A qué cree que se debería dicho desconocimiento?
4. En el gobierno regional no se está priorizando el trabajo en la cadena de flores debido a la poca territorialidad percibida a nivel regional, frente a lo cual se prioriza otras cadenas. No obstante, se hizo la salvedad que, de haber asignados para el trabajo en la cadena de flores, habría disposición para hacerlo. En ese sentido ¿se contaría con presupuesto para poder implementar el plan? o ¿ya Minagri no vería a Cusco como una alternativa para asignar recursos?

5. ¿Qué otra posibilidad tendría Cusco para trabajar de la mano del Minagri, la cadena de flores, teniendo en cuenta que la misma es principalmente trabajada por los gobiernos locales, pero a través de intervenciones puntuales?
6. A partir de las tres líneas de acción que contemplaría el plan, y si consideramos que la floricultura es desarrollada en mayor medida por los pequeños productores quienes carecen de asociatividad, lo cual fue identificado por Minagri y en nuestro trabajo de campo, ¿Qué tanto se está considerando trabajar la asociatividad entre pequeños productores? ¿Qué se entiende por asociatividad: ¿Cómo la constitución y pertenencia a una asociación o la asociatividad en la práctica (realización de prácticas (compra, venta, aprendizaje) en conjunto)?
7. ¿Cómo se desarrollaría dicho trabajo y cómo se mediría la asociatividad?
8. ¿Cómo se ha previsto implementar el plan nacional?
9. ¿Cuál es el rol de CEPLAN en la elaboración del PNDCF?

EXPERTOS

Datos del entrevistado

Nombre: Hugo Quispe

Cargo: Gerente de Agrosoluciones Naiwa y Articulador en el Programa de Desarrollo Rural

Buenos días/ Buenas tardes/ Buenas noches, nuestros nombres son Paola Cavero y Linda Sedano, somos estudiantes de Gestión Social en la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos desarrollando nuestra tesis, la cual consiste en un estudio sobre los Aportes de la aplicación del Enfoque Sistémico M4P en el Proyecto de Desarrollo Rural , luego de su implementación para evaluar sostenibilidad de los negocios intervenidos utilizando la metodología de articulación de redes empresariales en dos distritos de Cusco durante el periodo 2015-2019.

Le agradecemos mucho habernos brindado un espacio en su agenda para responder algunas preguntas sobre el tema mencionado con anterioridad. Toda la información que usted nos brinde será utilizada únicamente para los fines de la investigación, por lo que permanecerá en la absoluta confidencialidad. Además, la entrevista será registrada mediante una grabación de voz. Esperamos que no haya ningún problema al respecto. Gracias.

- **Preguntas generales**

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿A qué organización pertenece? ¿Cuál es su cargo? ¿Hace cuánto tiempo labora en ella?
3. ¿Cuál es su profesión?
4. ¿Cuál es su experiencia laboral?

- **Vínculo con el Proyecto de Desarrollo Rural**

1. ¿Cómo se vinculó al Proyecto de Desarrollo Rural? como proveedor?
2. ¿Si comparara la forma cómo el proyecto fue concebido inicialmente con su implementación y sus resultados, considera que podemos estar hablando sobre dos caras de una misma moneda? ¿En qué porcentaje cree que se modificó? Si se modificó, ¿por qué se modificó?

- **Sobre la Cadena de Flores en Cusco**

1. ¿Cuáles considera que son los principales actores en la cadena de flores en Cusco? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles considera que son las actividades clave en la cadena de flores en Cusco? ¿Por qué?
3. En su opinión, ¿Cuál es el potencial que tiene la floricultura en Cusco? ¿Por qué?
4. ¿Cuáles son las principales limitaciones que impiden desarrollar ese potencial que tiene la floricultura cusqueña? ¿Por qué?
5. ¿De qué forma, cree usted que el Proyecto de Desarrollo Rural ha contribuido a dinamizar la cadena de flores de Cusco?
6. ¿Cuál fue el nivel de involucramiento de los gobiernos locales de los distritos intervenidos? ¿Por qué? ¿Cómo contribuyeron con el programa?
7. En el mes de mayo se instaló un grupo multisectorial para promover la producción de flores. En relación con ello, ¿Qué opina usted sobre la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo de la Cadena de Flores?
8. En relación con la pregunta anterior, ¿Qué oportunidades representa esto para los pequeños productores de Cusco? ¿Por qué?
9. En relación a la pregunta 7 y 8, ¿Cuáles son los desafíos que las redes del Proyecto de Desarrollo Rural tendrían para ser beneficiados por esta política pública? ¿Por qué?

- **Sobre las Redes Empresariales en el Proyecto de Desarrollo Rural**

1. ¿Cuáles son las particularidades de las redes?

2. ¿Qué rol desempeño el articulador para el logro de los resultados en el Proyecto de Desarrollo Rural?

3. ¿Cómo capitalizó la experiencia obtenida en el Proyecto de Desarrollo Rural en su vida?

- **Sostenibilidad económica y Desarrollo Local en el Proyecto de Desarrollo Rural**

1. ¿Qué realidad considera usted podremos encontrar después de 4 años del término del proyecto? ¿Por qué?

2. En su opinión, ¿qué ha contribuido a la sostenibilidad económica de los negocios? ¿Por qué?

3. ¿Cuáles fueron los principales aspectos que contribuyeron a un aumento de los ingresos? ¿Por qué?

- **Lecciones aprendidas y Oportunidades de mejora**

1. ¿Qué considera que quedó pendiente trabajar más en el proyecto?

2. Si hubiera la posibilidad de volver a implementar el Proyecto de Desarrollo Rural, ¿qué se mantendría, qué se mejoraría, qué se cambiaría y qué no volvería a hacer?

3. ¿Cuáles considera que fueron los principales logros en la sostenibilidad económica de los negocios que se tuvo gracias a la intervención del Proyecto de Desarrollo Rural?

Datos del entrevistado

Nombre: Estela Vignati

Cargo: Directora de la ONG IMAGEN

Buenos días/ Buenas tardes/ Buenas noches, nuestros nombres son Paola Cavero y Linda Sedano, somos estudiantes de Gestión Social en la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos desarrollando nuestra tesis, la cual consiste en un estudio sobre los Aportes de la aplicación del Enfoque Sistémico M4P en el Proyecto de Desarrollo Rural , luego de su implementación para evaluar sostenibilidad de los negocios intervenidos utilizando la metodología de articulación de redes empresariales en dos distritos de Cusco durante el periodo 2015-2019.

Le agradecemos mucho habernos brindado un espacio en su agenda para responder algunas preguntas sobre el tema mencionado con anterioridad. Toda la información que usted nos brinde será utilizada únicamente para los fines de la investigación, por lo que permanecerá en la

absoluta confidencialidad. Además, la entrevista será registrada mediante una grabación de voz. Esperamos que no haya ningún problema al respecto. Gracias.

- **Preguntas generales**

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿A qué organización pertenece? ¿Cuál es su cargo? ¿Hace cuánto tiempo labora en ella?
3. ¿Cuál es su profesión?
4. ¿Cuál es su experiencia laboral?

- **Sobre la Cadena de Flores en Cusco**

1. ¿Cuáles considera que son los principales actores en la cadena de flores en Cusco? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles considera que son las actividades clave en la cadena de flores en Cusco? ¿Por qué?
3. En su opinión, ¿Cuál es el potencial que tiene la floricultura en Cusco? ¿Por qué?
4. ¿Cuáles son las principales limitaciones que impiden desarrollar ese potencial que tiene la floricultura cusqueña? ¿Por qué?
5. ¿Cuál fue el nivel de involucramiento de los gobiernos locales de los distritos intervenidos? ¿Por qué? ¿Cómo contribuyeron con el programa?
6. En el mes de mayo se instaló un grupo multisectorial para promover la producción de flores. En relación con ello, ¿Qué opina usted sobre la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo de la Cadena de Flores?
7. En relación con la pregunta anterior, ¿Qué oportunidades representa esto para los pequeños productores de Cusco? ¿Por qué?
8. En relación con la pregunta 7 y 8, ¿Cuáles son los desafíos que los productores tendrían para ser beneficiados por esta política pública? ¿Por qué?

- **Sobre intervención de IMAGEN**

1. ¿En qué distritos ha intervenido IMAGEN?
2. ¿Cómo empezó a involucrarse IMAGEN en el desarrollo de la floricultura? ¿Cuáles fueron sus líneas de acción?
3. ¿Hubo otras instituciones que trabajaron conjuntamente con IMAGEN la cadena de flores?
4. ¿Qué logros y aprendizajes ha obtenido IMAGEN con la intervención realizada?

- **Sostenibilidad económica y Desarrollo Local en el Proyecto de Desarrollo Rural**

1. En su opinión, ¿qué ha contribuido a la sostenibilidad económica de los negocios? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles fueron los principales aspectos que contribuyeron a un aumento de los ingresos? ¿Por qué?

Datos del entrevistado

Nombre: T. H.

Cargo: Consultor que realizó la sistematización del Proyecto de Desarrollo Rural

Buenos días/ Buenas tardes/ Buenas noches, nuestros nombres son Paola Cavero y Linda Sedano, somos estudiantes de Gestión Social en la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos desarrollando nuestra tesis, la cual consiste en un estudio sobre los Aportes de la aplicación del Enfoque Sistémico M4P en el Proyecto de Desarrollo Rural , luego de su implementación para evaluar sostenibilidad de los negocios intervenidos utilizando la metodología de articulación de redes empresariales en dos distritos de Cusco durante el periodo 2015-2019.

Le agradecemos mucho habernos brindado un espacio en su agenda para responder algunas preguntas sobre el tema mencionado con anterioridad. Toda la información que usted nos brinde será utilizada únicamente para los fines de la investigación, por lo que permanecerá en la absoluta confidencialidad. Además, la entrevista será registrada mediante una grabación de voz. Esperamos que no haya ningún problema al respecto. Gracias

- **Preguntas generales**

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿A qué organización pertenece? ¿Cuál es su cargo? ¿Hace cuánto tiempo labora en ella?
3. ¿Cuál es su profesión?
4. ¿Cuál es su experiencia laboral?

- **Conocimiento de M4P**

1. ¿Qué sabía usted sobre el enfoque M4P antes de empezar en el Proyecto de Desarrollo Rural?
2. ¿Qué reto usted vio en la aplicación del M4P? ¿Por qué?

3. ¿Considera que ese enfoque contribuyó al proyecto? ¿Si lo hubo cuál sería el aporte?

- **Vínculo con el Proyecto de Desarrollo Rural**

1. ¿Cómo se vinculó al Proyecto de Desarrollo Rural?

2. ¿Cómo surgió el Proyecto de Desarrollo Rural? ¿Por qué se consideró pertinente un proyecto como ese?

3. ¿Si comparara la forma cómo el proyecto fue concebido inicialmente con su implementación y sus resultados, considera que podemos estar hablando sobre dos caras de una misma moneda? ¿En qué porcentaje cree que se modificó? Si se modificó, ¿por qué se modificó?

- **Sobre la Cadena de Flores en Cusco**

1. ¿Cuáles considera que son los principales actores en la cadena de flores en Cusco? ¿Por qué? ¿Cuál es el interés de estos y su poder de influencia?

2. ¿Cuáles considera que son las actividades clave en la cadena de flores en Cusco? ¿Por qué?

3. En su opinión, ¿Cuál es el potencial que tiene la floricultura en Cusco?

4. ¿Cuáles son las principales limitaciones que impiden desarrollar ese potencial que tiene la floricultura cusqueña? ¿Por qué?

5. ¿De qué forma, cree usted que el Proyecto de Desarrollo Rural ha contribuido a dinamizar la cadena de flores de Cusco?

6. ¿Cuál fue el nivel de involucramiento de los gobiernos locales de los distritos intervenidos? ¿Cómo contribuyeron con el proyecto?

- **Sobre las Redes Empresariales en el Proyecto de Desarrollo Rural**

1. ¿Cuáles son las particularidades de las redes en el proyecto? ¿Cuáles son los distintos perfiles de los productores?

2. ¿Cuáles son los desafíos durante su implementación? ¿Por qué?

3. ¿Por qué se optó por trabajar en redes?

- **Sobre el mercado de flores**

1. ¿Dónde suelen vender sus productos? ¿Por qué?

2. ¿Cuál es el mercado con más potencial para incrementar las ganancias de los productores? ¿Por qué?

- **Liderazgo**

1. ¿Cuál ha sido el rol de las mujeres en las redes empresariales? ¿Por qué?
2. ¿Cómo es la forma de trabajar de las redes? ¿Por qué?
3. ¿Cómo le ha ayudado el ser articulador en el Programa de Desarrollo Rural a comprender el proyecto? ¿Qué características debe de tener un articulador? Aspectos por mejorar, aspectos a mantener, aspectos a cambiar, mencionar el tema del pago
4. ¿Por qué cree usted que la figura de una asociación es difícil de ser implementada en las redes del Proyecto de Desarrollo Rural?
5. ¿Cuál es la visión de negocio del pequeño productor? ¿Cuál es su interés al conformar una red? ¿Por qué?
6. ¿Cuál era la situación original de las redes al comenzar el proyecto? ¿Cómo cambió ésta al término de este? ¿Por qué?

- **Sobre el monitoreo y evaluación**

1. ¿Cómo evaluó el progreso de sus redes? ¿Por qué?
2. ¿Qué *feedback* les daban los productores sobre sus negocios?

- **Sostenibilidad económica y Desarrollo Local en el Proyecto de Desarrollo Rural**

1. ¿Qué realidad considera usted podremos encontrar después de 4 años del término del proyecto? ¿Por qué?
2. En su opinión, al haber hecho la sistematización, ¿qué considera usted que ha contribuido a la sostenibilidad económica de los negocios? ¿Por qué?
3. ¿Cuáles fueron los principales aspectos que contribuyeron a un aumento de los ingresos? ¿Por qué?
4. ¿Cuáles de los aspectos del M4P resultan más significativos en el aumento del margen para la sostenibilidad económica de los negocios? ¿Cree que el M4P fue crucial para dicho aumento? ¿o sin el M4P también aumentarían los ingresos?

- **Lecciones aprendidas y Oportunidades de mejora**

1. ¿Qué considera que quedó pendiente trabajar más en el proyecto, desde el diseño?
2. Si hubiera la posibilidad de volver a implementar el Proyecto de Desarrollo Rural, ¿qué se mantendría, qué se mejoraría, qué se cambiaría y qué no volvería a hacer?

3. ¿Cuáles considera que fueron los principales logros en la sostenibilidad económica de los negocios que se tuvo gracias a la intervención del Proyecto de Desarrollo Rural?

Datos del entrevistado

Nombre: Iván Mifflin

Cargo: Coordinador de Proyectos

Buenos días/ Buenas tardes/ Buenas noches, nuestros nombres son Paola Cavero y Linda Sedano, somos estudiantes de Gestión Social en la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos desarrollando nuestra tesis, la cual consiste en realizar un Análisis de la asociatividad y gestión de proyectos de desarrollo desde un estudio sistémico del Proyecto de Desarrollo Rural en cinco distritos de la región de Cusco, desde el 2015 al 2019.

Le agradecemos mucho habernos brindado un espacio en su agenda para responder algunas preguntas sobre el tema mencionado con anterioridad. Toda la información que usted nos brinde será utilizada únicamente para los fines de la investigación, por lo que permanecerá en la absoluta confidencialidad. Además, la entrevista será registrada mediante una grabación de voz. Esperamos que no haya ningún problema al respecto. Gracias.

- **Preguntas generales**

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿A qué organización pertenece? ¿Cuál es su cargo? ¿Hace cuánto tiempo labora en ella?
3. ¿Cuál es su profesión?
4. ¿Cuál es su experiencia laboral?

- **Vínculo con el Proyecto de Desarrollo Rural**

1. ¿Ha escuchado sobre el Proyecto de Desarrollo Rural? ¿Qué sabes de éste? ¿Qué rescataría de la intervención?

- **Cadenas Productivas y Cadenas de Valor**

1. En nuestro trabajo de campo, nos comentaron que uno de los criterios principales que consideraban desde el Gobierno Regional de Cusco para la priorización de las cadenas productivas a trabajar era el criterio de la territorialidad ¿Qué opinión le merece al respecto? ¿Considera que se debería tener en cuenta otros criterios? ¿Cómo cuáles?

2. ¿Qué es lo que quizá podría estar faltando en el desarrollo de la cadena productiva de flores para ser considerada como una cadena a trabajar?

- **Competitividad**

1. Pensando en la cadena de flores, cual es el reto que tiene el Perú para promover y asegurar el crecimiento de los emprendimientos de los pequeños productores, así como el desarrollo de la cadena.
2. De los nueve objetivos de la Política Nacional de la Competitividad, cuáles son los pertinentes o a los cuales se debería dar una atención más cercana para estimular el sector.
3. ¿Cómo vincular la Competitividad con la Asociatividad?

- **Asociatividad:**

1. ¿Cuál es la pertinencia de trabajar asociatividad en una cadena productiva? ¿Por qué?
2. En su opinión ¿existe espacios para la promoción de la asociatividad en la cadena de flores?
/ ¿De qué manera? y ¿Por qué es importante la generación de esos espacios?
3. ¿Qué otros indicadores serían necesarios para medir el nivel de asociatividad?
4. ¿Cuál es el mejor modelo asociativo para una red de redes de pequeños productores de flores?
/ si nos dice otra ¿por qué no una asociación o una cooperativa?
5. ¿Cuáles son los elementos que debilita la supervivencia de un esquema asociativo?
6. ¿Cuándo podemos decir que un esquema asociativo está debilitado?
7. ¿Cómo evaluaría usted el nivel asociativo en los productores de flores? (grado de asociatividad y de qué manera)
8. En su opinión y experiencias, ¿Existen organizaciones con esquemas asociativos activos, pero sin asociatividad en su práctica? De ser así, en esos casos, ¿cuál cree que sea el incentivo para que la organización se desempeñe de esa manera?
9. ¿Qué busca el estado con la promoción de la asociatividad? En relación con su objetivo, ¿considera usted que la manera en que la promueve está siendo eficaz? ¿Qué elementos sería pertinentes considerar para tener asociaciones fortalecidas y duraderas?
10. ¿Usted cree que las falencias en cuanto al trabajo de la asociatividad desde el Estado es un tema de política pública o de gestión pública? / ¿Cómo el Estado debería implementar eso que se ha decidido hacer para promover la asociatividad?
11. ¿Cómo mide el Estado la asociatividad? ¿Emplea el uso de indicadores (más allá de # de asociaciones activas e inactivas) siguiendo una gestión pública orientada a resultados? ¿cuáles son los principales indicadores (nombrarlos)?

Datos del entrevistado

Nombre: Ricardo Pérez-Luyo

Cargo: Director del Programa de Negocios Internacionales en la Universidad de Lima

Buenos días/ Buenas tardes/ Buenas noches, nuestros nombres son Paola Cavero y Linda Sedano, somos estudiantes de Gestión Social en la Pontificia Universidad Católica del Perú y estamos desarrollando nuestra tesis, la cual consiste en realizar un Análisis de la asociatividad y gestión de proyectos de desarrollo desde un estudio sistémico del Proyecto de Desarrollo Rural en cinco distritos de la región de Cusco, desde el 2015 al 2019.

Le agradecemos mucho habernos brindado un espacio en su agenda para responder algunas preguntas sobre el tema mencionado con anterioridad. Toda la información que usted nos brinde será utilizada únicamente para los fines de la investigación, por lo que permanecerá en la absoluta confidencialidad. Además, la entrevista será registrada mediante una grabación de voz. Esperamos que no haya ningún problema al respecto. Gracias.

- **Preguntas generales**

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿A qué organización pertenece? ¿Cuál es su cargo? ¿Hace cuánto tiempo labora en ella?
3. ¿Cuál es su profesión?
4. ¿Cuál es su experiencia laboral?

- **Preguntas sobre el accionar del Estado**

1. ¿Cómo el ministerio de la producción trabaja de manera articulada con el MINAGRI para priorizar cadenas?
2. ¿Cuáles los esquemas asociativos más usados en la cadena productiva? ¿por qué entre los productores de flores es más popular la asociación que la cooperativa? ¿por qué se inclinan más por la primera?
3. ¿Se cuenta con indicadores sobre el avance en temas de asociatividad?
4. ¿Por qué es requisito la conformación de una asociación para postular al PROCOMPITE? ¿se ha considerado otras formas para evidenciar prácticas asociativas?

2. Guías de observación

Tabla B1: Guía para el registro de las observaciones en la comercialización (en puntos de venta propios)

Nombre del observador	Linda Sedano y Paola Cavero
Situación por observar	La comercialización de las flores realizada por productores visitados
Objetivo	Conocer cómo se da la comercialización en los puntos de venta propios de los productores participantes del Proyecto de Desarrollo Rural visitados
Fecha	
Hora de inicio Hora de fin	

- **Ubicación:** Observar lo siguiente:

1. ¿Existen otros locales de su mismo rubro, los cuales podrían ser servicios sustitutos en su cercanía? Población y tipo de zona en la que se ubica el negocio.

- **Presentación y calidad del producto:** Observar lo siguiente:

1. ¿Cómo son los productos ofrecidos?
2. ¿Es la presentación agradable a la vista?

- **Clientes:** Observar la frecuencia y satisfacción del cliente al recibir el producto.

1. ¿Cuánto es el tiempo aproximado en el que permanece en el local?
2. ¿Recibe una agradable atención?

- **Servicios:** Observar cómo se vende el producto

***Solo en caso de tener un local propio o alquilado exclusivo para la venta de flores de las redes**

Tabla B2: Tabla de observación

Fecha	Unidad de alcance	Objetivos Específicos	Tiempo	Descripción del lugar		Sujetos por observar y características	Herramientas
				Distrito	Lugar de observación		
1	Red Los Rosales de Mandorani	Observar la ubicación del local, los productos, los precios, la afluencia de personas	En horario de xx a xxx	Cusco	Comunidad: <i>Lugar de producción</i>	En las redes empresariales, se observará la incorporación de prácticas que signifiquen un beneficio económico o social para el productor	Libreta de apuntes Teléfono Celular
2	Red Munay Rosas		En horario de xxx a xxx	San Sebastián	Comunidad: <i>Lugar de producción</i>		
3	Red Mil Flores		En horario de: xxx a xxx		Comunidad: <i>Lugar de producción</i>		
4	Red Tikary Huarán		En horario de: xxx a xxx	Calca	Comunidad: <i>Lugar de producción</i>		

Tabla B2: Tabla de observación (continuación)

Fecha	Unidad de alcance	Objetivos Específicos	Tiempo	Descripción del lugar		Sujetos por observar y características	Herramientas
				Distrito	Lugar de observación		
5	Red Illary Tika		En horario de: xxx a xxx		Comunidad: <i>Lugar de producción</i>		
6	Red Paraíso		En horario de: xxx a xxx	Taray	Comunidad: <i>Lugar de producción</i>		
7	Red Sumaq Tika		En horario de: xxx a xxx	Quiquijana	Comunidad: <i>Lugar de producción</i>		
8	Red Virgen del Carmen		En horario de: xxx a xxx		Comunidad: <i>Lugar de producción</i>		
9	Red Villa Jardín de las Flores		En horario de: xxx a xxx		Comunidad: <i>Lugar de producción</i>		
10	Red Tikarisun		En horario de: xxx a xxx	Urubamba	Comunidad: <i>Lugar de producción</i>		

Tabla B3: Guía para el registro de las observaciones en puntos de ventas en mercado o feria

Nombre del observador	Linda Sedano y Paola Caverio
Situación por observar	La comercialización de las flores realizada por productores visitados
Objetivo	Conocer cómo se da la comercialización en el mercado o feria llevada a cabo por los productores del Proyecto de Desarrollo Rural visitados
Fecha	
Hora de inicio Hora de fin	

Tabla B4: Observación

Descripción del Mercado/ feria	
Tratamiento del producto	
Puestos de comercialización de flores	
Forma de comercialización	
Relación con el cliente	
Lugar de venta	
Competidores	
Efecto del proyecto	

Tabla B5: Guía para el registro de las observaciones en puntos de ventas en la feria Túpac Amaru

Nombre del observador	Linda Sedano
Situación por observar	La comercialización en los puntos de venta de las redes
Fecha	5 de octubre del 2019
Hora de inicio: 7:00 a.m. Hora de Fin: 10:30 p.m.	

Tabla B6: Observación

Descripción de la feria	La feria sabatina comienza desde las 8 a.m. hasta las 8 p.m. aproximadamente. En la misma se puede encontrar, además de flores, puestos de venta de calzado, vestimenta, artesanía, etc. La consecución de espacios en la feria es por gestión propia de los productores
Tratamiento del producto	Las flores son transportadas a la feria en autos y se encuentran en costales, dentro de los cuales, algunas flores ya se encuentran agrupadas por paquetes. Al llegar al puesto, las flores son colocadas en baldes para mantener su frescura y muchas de ellas se encuentran no agrupadas en paquetes con el objetivo de ser agrupadas en ramos según el requerimiento del cliente.
Puestos de comercialización de flores	Hay una sección destinada exclusivamente para la venta de flores en paquete y en macetas. Cabe resaltar, además, que los productores no necesariamente son los que venden, pues por lo general es la esposa o hijos quienes se encargan de la venta. En este caso de observación, la hija de la señora Clara Jiménez era quien se encargaba de la venta de las flores, y tenía el apoyo de una señorita.
Forma de comercialización	La comercialización se da mediante la venta en puestos instalados en la feria, los cual se empiezan a armar a partir de las 7:00 a.m.
Relación con el cliente	La relación con los clientes se basa en un trato amable y atento. No necesariamente conocen sus preferencias, más sí responden a sus requerimientos con prontitud. Lo que más valoran del producto es el precio, el cual se corresponde con la calidad.
Lugar de venta	En la sección de flores, los puestos están ordenados en forma consecutiva, de manera que el cliente puede ver distintas opciones. Así, en el puesto observado, se ofrece variedad de flores.
Competidores	Son los otros vendedores en la sección de flores, y ellos lo saben
Efecto del proyecto	El participar del proyecto ha contribuido a que la mayoría de sus rosas ofertadas en el puesto (60%) sea primera calidad.

Tabla B7: Guía para el registro de las observaciones en puntos de ventas en mercado Huancaro

Nombre del observador	Paola Caverio
Situación por observar	La comercialización de las flores realizada por productores visitados
Objetivo	Conocer cómo se da la comercialización en el mercado o feria llevada a cabo por los productores del Proyecto de Desarrollo Rural visitados
Fecha	5 de octubre del 2019
Hora de inicio: 4:30 a.m. (primera visita) / 9:30 a.m. (segunda visita) Hora de fin: 6:00 a.m. (primera visita) / 10:30 a.m. (segunda visita)	

Tabla B8: Observación

Variable	Descripción
Descripción del Mercado/ feria	<p>La feria de Huancaro abre sus puertas todos los sábados. En esos días las actividades se inician desde las 4 a.m. hasta el mediodía.</p> <p>En este espacio se congregan productores agropecuarios, agroindustriales y artesanales, quienes exhiben, promocionan y comercializan sus productos</p>
Tratamiento del producto	<p>Desde las 4:00 a.m. los productores empiezan a llegar con sus productos al mercado. El producto es transportado en atados envueltos en papel Kraft, cartón o mantas de tela. También son usadas mantas hechas con plástico de costal. El transporte del producto es realizado en vehículos como motos, camionetas Station Wagon o combis, en estas dos últimas modalidades, el producto es colocado inclusive en la tolva del vehículo.</p> <p>Posteriormente, las flores son desatadas y puestas en baldes con agua para mantener su frescura. Los productores colocan las flores de manera separada, diferenciando una especie de otra.</p>
Puestos de comercialización de flores	<p>Todos los productores miembros de la Asociación Regional de Productores Agropecuarios (ARPAC) aseguran su participación en la feria, por lo que, en el caso de los productores de flores, no son la excepción a esta condición.</p> <p>Las flores son ofrecidas al interior de un terreno cercado a techo abierto, así como también en sus inmediaciones. Los puestos ubicados en la parte externa son más grandes y presentan mayor cantidad de especies de flores. Estos puestos son armados de palos, triplay, y cartón, pero en algunos pocos casos se encuentran ubicados en pequeños locales de infraestructura noble. Por otro lado, en cuanto a aquellos ubicados en el interior del terreno cercado, podemos decir que se encuentran distribuidos en dos zonas: una primera zona, aquella ubicada en las cercanías a la puerta de ingreso, en donde el producto se visualiza que es un área exclusiva de flores y una segunda zona, ubicada en la zona media del terreno. En esta zona los puestos se caracterizan por estar ubicados de forma contigua pero separados en módulos a manera de pequeños galpones, y a su vez, compartiendo el espacio con puestos de otros productos.</p>
Forma de comercialización	<p>En el caso de los productores de flores, la jornada termina a las 11 a.m., aproximadamente</p> <p>Los clientes llegan desde las 5:00 a.m. Muchos tienen, ya, identificados a su productor y al producto, siendo en este caso una compra rápida y sin “regateos”. En caso contrario y por lo general, el potencial cliente se acerca al productor, ve el producto y pregunta por el precio, no existiendo una compra inmediata. De la misma forma procede con el productor de al lado quien tiene los mismos productos. Es en ese momento, frente a la posibilidad de perder una venta es cuando el productor le ofrece una “rebajita”, lo cual el cliente acepta y concreta la compra. Sin embargo, además de la rebajita, también se recurre a utilizar otro recurso: más flores por el mismo precio.</p>

Tabla B8: Observación (continuación)

Variable	Descripción
	A medida que pasan las horas, cuando muchos productores, en sus puestos de flores, ya han terminado su jornada de venta y están próximos a retirarse (10:00 a.m.), otros, aunque pocos, aún tienen algunas flores que ofrecer. Es entonces cuando frases como “flores fresquitas baratitas” “Llévate todo barato nomás mami” “Rosas lindas, bien bonitas, las últimas que me quedan” cobran su protagonismo. Y literalmente, podría decirse, ponen el ramo en tus manos. Cabe resaltar que los dos recursos antes mencionados para cerrar la venta se convierten en los más utilizados en ese momento.
Relación con el cliente	La relación productor - cliente se basa en un trato amable y cordial. El productor se esmera por conocer la flor que desea el cliente, así como el color preferido. De no tener el producto que busca el cliente, inmediatamente le ofrece una alternativa destacando sus “virtudes” en comparación con el producto buscado. El principal atributo de la flor que resalta el productor es la calidad, seguida por la cantidad y finalmente el precio.
Lugar de venta	<p>El mercado de Huancaro se encuentra a 10 minutos del centro de Cusco aproximadamente y está ubicado en una zona de fácil acceso, por lo que las personas llegan al lugar caminando o en vehículos particulares o públicos (hay rutas de transporte hacia diferentes lugares de la ciudad).</p> <p>Existe vigilancia contratada para ayudar con el orden, así como con el control en el ingreso de los productos a vender.</p>
Competidores	Son los otros vendedores de flores, especialmente aquellos que no son parte de su asociación
Efecto del proyecto	Gracias a la participación en el Proyecto de Desarrollo Rural entre el 2013 y 2015, , los productores pueden entregar al consumidor un producto diferenciado en calidad y en variedad.

3. Cuestionario

Tabla B9: Cuestionario elaborado en base a la ficha socioeconómica del proyecto

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL FLORICULTOR O FLORICULTORA									
Nombre						Sexo			
Comunidad:									
Distrito						Télefono			
Número de DNI				Correo electrónico					
Lengua materna				¿Sabe leer?		<input type="checkbox"/> nada en absoluto <input type="checkbox"/> algo <input type="checkbox"/> fluido			
2. MIEMBROS DEL HOGAR DEL FLORICULTOR O FLORICULTORA									
N°	Nombre y Apellidos		1. Vive en el hogar 2. Vive afuera del hogar por estudios		EDAD	SEXO		Nivel de estudios	
						f	m		
1	NOMBRE	APELLIDOS	Hogar	Afuera					
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
3. DATOS AGROPECUARIOS									
Área total de cultivo	_____ m²		Área de flores				Altura	_____ msnm	
Sistema de riego									
Animales total (número de cabezas)	vacunos: _____		alpacos: _____		cuyes: _____		No <input type="checkbox"/>		
	otros: _____								
Ud. Produce flores desde...			Producción orgánica		<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> Parcialmente				
Ud. Produce flores tecnificada desde...									

Tabla B9: Cuestionario elaborado en base a la ficha socioeconómica del proyecto (continuación)

4. SERVICIOS DE APOYO PARA LA PRODUCCIÓN DE FLORES									
A. ASISTENCIA TÉCNICA EN LOS ÚLTIMOS 12 MESES									
Institución / Proveedor		Costos (\$/.)	días / mes		Satisfacción	Demanda (indv / red)			
1					<input type="checkbox"/> alta <input type="checkbox"/> media <input type="checkbox"/> baja				
2					<input type="checkbox"/> alta <input type="checkbox"/> media <input type="checkbox"/> baja				
3					<input type="checkbox"/> alta <input type="checkbox"/> media <input type="checkbox"/> baja				
B. SERVICIO DE CAPACITACIÓN EN LOS ÚLTIMOS 12 MESES									
Institución / Proveedor		Costos (\$/.)	días / mes		Satisfacción	Demanda (indv / red)			
1					<input type="checkbox"/> alta <input type="checkbox"/> media <input type="checkbox"/> baja				
2					<input type="checkbox"/> alta <input type="checkbox"/> media <input type="checkbox"/> baja				
3					<input type="checkbox"/> alta <input type="checkbox"/> media <input type="checkbox"/> baja				
Costos totales por año		\$/.							
5. ACTIVOS UTILIZADOS EN ACTIVIDADES DE LA CADENA DE LAS FLORES									
¿Qué activos tiene para desarrollar la floricultura en la actualidad?									
Activos		Número		Valor / Costo		Vida útil			
Terreno, talleres, locales	Terrenos de producción de flores abierto	m ²		\$/					
	Terrenos de producción de flores bajo inversión	m ²		\$/					
	Casetas fitosanitarias			\$/					
	Sala de cámaras de hidratación	m ²		\$/					
Maquinas y equipos utilizados	Módulos de invernadero	m ²		\$/					
	Manta térmica	m ²		\$/					
	Podadoras			\$/					
	Equipo de fumigación (Fumigadora)			\$/					
	Material de cosecha de flores: cosechador			\$/					
	Material de protección para fumigar			\$/					
Costos (sin valor de terreno) total				\$/					
6. Manejo Postcosecha									
Hora del corte				Participación: <input type="checkbox"/> Más hombres <input type="checkbox"/> Más mujeres <input type="checkbox"/> Equitativo					
Forma de conservación									
Logística	Tipo de embalaje					\$/			
						\$/			
	Tipo de transporte					\$/			

Tabla B9: Cuestionario elaborado en base a la ficha socioeconómica del proyecto (continuación)

7. INGRESOS GENERADOS POR LA CADENA DE LAS FLORES PROMOVIDA								
En los últimos 12 meses, Ud. ha producido ...	¿Produce?	3 razones por la que produce esa especie de flor	Producción total en los últimos 12 meses			¹ Unidad: 1= Paquete ó 24 flores 2= Docena 3= Pieza		
			Cantidad	Unidad ¹	Calidad ²			
						en %		
1. Rosas	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí				1:____%, 2:____%, 3:____%			
7. Otras esp.:_____	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí				1:____%, 2:____%, 3:____%			
8. Ramos: _____	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí				1:____%, 2:____%, 3:____%			
9. Arreglos florales:	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí				³ Cantidad: Cantidad en unidad señalada			
A. Provisión de Asistencia Técnica	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí							
B. Venta de patrones y yemas	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí							
						⁴ Precio: Soles por Unidad		
En relación con ...	Frecuencia de cosecha	Destino de la producción						
		Venta individual			Venta conjunta			Auto consumo
		Cantidad ³	Precio ⁴	Monto (\$/)	Cantidad	Precio	Monto (\$/)	Cantidad ³
1. Rosas								
7. Otras esp.:_____								
8. Ramos: _____								
9. Arreglos florales:								
A. Provisión de Asistencia Técnica								
B. Venta de patrones y yemas								
Ingresos anuales totales de la cadena de flores		\$/		¿Quién decide sobre el uso de los ingresos?				

Tabla B9: Cuestionario elaborado en base a la ficha socioeconómica del proyecto (continuación)

8. Comercialización							
Plaza (punto de venta)	<input type="checkbox"/> Mercado Huancayo: ____%; <input type="checkbox"/> Mercado Wanchoq: ____%; <input type="checkbox"/> Mercado Vinocanchon: ____% <input type="checkbox"/> Otros: ____%; ____%						
Principales clientes	<input type="checkbox"/> Acopiador/intermediario <input type="checkbox"/> Florería <input type="checkbox"/> Público en general <input type="checkbox"/> Vendedor en el mercado <input type="checkbox"/> Otros: _____						
Precio: ¿Cómo le pone el precio a su producto?	<input type="checkbox"/> Por información de otros comerciantes <input type="checkbox"/> Según se ofrezca en el mercado durante el día Otro: _____						
Producto: ¿Cómo sabe qué ofrecerle al cliente?							
Promoción: ¿Cómo hace su producto atractivo?							
9. Gastos							
Insumo	Frecuencia de compra / mes	Costos (S/.)	Demanda (indv./red)				
Fungizidas							
Acaricida							
Insecticida							
Abono folio							
Insumos para preparar bogashi y biol compost							
A. Gastos en insumos	S/.						
B. Gastos en mano de obra mensual	S/.						
C. Gastos en transporte mensual	S/.						
D. Gastos en material de embalaje / m.	S/.						
E. Gastos de Asist. Técnica / Capacitación y material/equipo (N° X y N°							
Gastos anuales totales (A+B+C+D+E)							
10. INGRESOS NO PROVENIENTES DE LA CADENA DE FLORES							
En el último año, ¿Ha habido ingresos económicos por otras actividades dentro de su hogar? (Si es no, pasar a la preg.11)			<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No				
Principales actividades realizadas para la generación de ingresos			Monto anual				
1			S/				
2			S/				
3			S/				
4			S/				
11. EMPLEOS GENERADOS POR LA CADENA DE FLORES							
N° miembros del hogar empleados a tiempo completo en flores (8 horas/día laboral)							
N° personas contratadas a tiempo completo en flores (8 horas/día laboral)							
¿Qué actividades realiza Ud. y qué trabajadores participan a lo largo de los procesos de producción, transformación y comercialización?							
Actividades realizadas		Miembros del hogar			Trabajadores contratados		
		Miembros del hogar que realizan las actividades (Indicar N° de personas y rol dentro del hogar)	Días destinados por semana	Tiempo diario destinado	Número de personas contratadas y género (m: masculino; f: femenino)	Por semana ¿cuántos días se realiza la actividad?	En promedio ¿cuántas horas al día se realiza la actividad?
Producción	Preparación del bocashi						
	Instalación del cultivo						
	Deshierve						
	Fumigación						
	Poda y cosecha						
	Cosecha de formación						
Comercialización	Empaquetado						
	Transporte de flores						
	Venta						

ANEXO C: Registro Fotográfico del Trabajo de Campo

Figura C1: Entrevista a Marina Pílares



Figura C2: Entrevista a Avelino Mendoza



Figura C3: Entrevista a Higidio Ortega, gerente de la red de segundo piso



Figura C4: Visita a invernadero de la productora Modesta Quispe (en la foto, Rufino Daza, su esposo) – Rosales de Mandorani



Figura C5: Invernaderos en Rosales de Mandorani



Figura C6: Entrevista a Angel Paullo, Efraín Lupo y Mario Huamán, representantes del Gobierno Regional de Cusco



Figura C7: Encuesta al productor Simón Velásquez



Figura C8: Invernadero de Simón Velásquez



Figura C9: Invernaderos en Rosales de Mandorani



Figura C10: Encuesta a Rufino Daza, esposo de productora de Modesta Quispe



Figura C11: Visita a Chitapampa



Figura C12: Entrevista a Wilfredo Saavedra, representante de PROCOMPITE



Figura C13: Visita a Calca



Figura C14: Encuesta a productora Clara Jiménez



Figura C15: Encuesta a productora Juana Caballero



Figura C16: Visita a productora Leonarda Layme



Figura C17: Caseta fitosanitaria



Figura C18: Productora Leonarda Layme junto a su esposo Francisco Masías



Figura C19: Visita al mercado Huancaro



Figura C19: Visita al mercado Huancaro (continuación)



Figura C20: Visita a feria sabatina en la Plaza Túpac Amaru – Wanchaq



Figura C20: Visita a feria sabatina en la Plaza Túpac Amaru – Wanchaq (continuación)



Figura C21: Paquete de rosas



Figura C22: Puesto de venta de la productora Clara Jiménez



Figura C23: Puesto de venta de la productora Juliana Chalco

